

**UNIVERSIDAD DE HUANUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIA EMPRESARIALES**  
**PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE**  
**EMPRESAS**



**“EL PRESUPUESTO POR RESULTADO “PPR” Y SU  
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES  
ADMINISTRATIVAS DE LOS TRABAJADORES DE LA SUB  
GERENCIA DE PRESUPUESTO DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE HUANUCO-2015”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ELABORADA POR:**  
**Rocío Del Pilar MONTERO ALBORNOZ**

**DOCENTE ASESOR:**  
**MG. Simeón SOTO ESPEJO**

**HUÁNUCO - PERÚ**  
**2017**



**UNIVERSIDAD DE HUANUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIA EMPRESARIALES**  
**PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE**  
**EMPRESAS**



**“EL PRESUPUESTO POR RESULTADO “PPR” Y SU  
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES  
ADMINISTRATIVAS DE LOS TRABAJADORES DE LA SUB  
GERENCIA DE PRESUPUESTO DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE HUANUCO-2015”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ELABORADA POR:**  
**Rocío Del Pilar MONTERO ALBORNOZ**

**DOCENTE ASESOR:**  
**MG. Simeón SOTO ESPEJO**

**HUÁNUCO - PERÚ**  
**2017**

## **DEDICATORIA**

### **A MI FAMILIA**

Por todo el apoyo incondicional y comprensión,  
por el valor que a diario me dan Para seguir  
superándome para el orgullo y bienestar de mis  
seres queridos, representado por mi madre y  
seres queridos.

### **A MIS PROFESORES**

Por todo el conocimiento que supieron transmitir, y  
sobre todo por la confianza depositada en su tiempo  
y oportunidad como estudiante.

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo hacer extensivo mi agradecimiento a los profesores de la Facultad de Ciencias Empresariales, por haberme brindado sus conocimientos y enseñanza durante estos años de formación profesional, y haber colmado mis expectativas en mis estudios de Administración de Empresas.

# ÍNDICE

**PORTADA**

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**INDICE**

**RESUMEN**

**INTRODUCCION**

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACION**

<b>1.1.</b>	Descripción del problema	15
<b>1.2.</b>	Formulación del problema	18
<b>1.3.</b>	Objetivo General	18
<b>1.4.</b>	Objetivo Específicos	18
<b>1.5.</b>	Justificación de la Investigación	19
<b>1.6.</b>	Limitaciones de la Investigación	20
<b>1.7.</b>	Viabilidad de la Investigación	21

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

<b>2.1.</b>	Antecedentes de la Investigación	22
<b>2.2.</b>	Bases teóricas	24
<b>2.3.</b>	Definiciones Conceptuales	53
<b>2.4.</b>	Hipótesis	55
<b>2.5.</b>	Variables	55
<b>2.5.1.</b>	Variable Independiente	55
<b>2.5.2.</b>	Variable Dependiente	
<b>2.6.</b>	Operacionalización de Variables (Dimensiones e Indicadores)	56

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

<b>3.1. Método y Diseño</b>	<b>57</b>
3.1.1. Método de Investigación	
3.1.2. Diseño de Investigación	
<b>3.2. Tipo y Nivel de Investigación (referencial)</b>	<b>57</b>
3.2.1. Tipo	
3.2.2. Nivel de Investigación	
<b>3.3. Población y Muestra</b>	<b>58</b>
<b>3.4. Técnicas e Instrumentos de Investigación</b>	<b>60</b>
3.4.1. Para la Recolección de datos (detallar las técnicas e instrumentos utilizados)	
3.4.2. Para la presentación de datos (Cuadro y/o gráficos)	
3.4.3. Para el análisis e interpretación de los datos	

### **CAPITULO IV**

#### **RESULTADOS**

<b>4.1. Procesamiento de datos (Cuadros estadísticos con su respectivo análisis e interpretación)</b>	<b>62</b>
<b>4.2. Contratación de Hipótesis Prueba de Hipótesis</b>	<b>69</b>

### **CAPITULO V**

#### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

<b>5.1. Presentar la contratación de los resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos de las bases teóricas.</b>	<b>73</b>
<b>5.2 Contratación con la Hipótesis General</b>	<b>74</b>

#### **CONCLUSIONES**

#### **RECOMENDACIONES**

#### **REERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

#### **ANEXOS**

## RESUMEN

El objetivo principal del trabajo de investigación es de determinar y analizar la influencia del Presupuesto Por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco. La presente investigación es de un tipo de estudio descriptivo-explicativo, pues en primer lugar tiene el propósito de responder a las causas de los eventos físicos o sociales.

Así mismo el trabajo investigativo se realiza bajo el enfoque como método general de la ciencia, al utilizar un sistema de métodos, técnicas y procedimientos de investigación para recopilar, analizar, procesar y valorar la información.

Así mismo el presente estudio nos permitirá tomar medidas de mitigación y dar una sostenibilidad al proceso que está en función de los objetivos planteados, la misma que influirá en el cumplimiento de metas, por ende cumplimiento funcional del personal de los trabajadores administrativos; así como el correcto diseño de los instrumentos para el seguimiento participativo del gasto, de la aplicación descentralizada, del monitoreo y evaluación, así como del cumplimiento de los plazos de implementación establecidos por la Ley de Presupuesto Público.

Por tanto en el presente trabajo, se llegó a la conclusión que la Estrategia Presupuesto Por Resultados “PPR” influye significativamente en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco



**PALABRAS CLAVES:** Presupuesto Por Resultados, estrategias y Funciones Administrativas.

## SUMMARY

The main objective of the research work is to determine and analyze the influence of the Budget by Results "PPR" in the performance of administrative functions of the workers of the Sub-Management of Budget of the Municipality of Huánuco. The present investigation is of a descriptive-explanatory type of study, because in the first place it has the purpose of answering to the causes of the physical or social events.

Likewise, research work is done under the general science approach, using a system of methods, techniques and research procedures to collect, analyze, process and value information.

Likewise, the present study will allow us to take mitigation measures and give a sustainability to the process that is in function of the objectives, which will influence the accomplishment of goals, therefore functional fulfillment of the personnel of the administrative workers; As well as the correct design of the instruments for participatory expenditure monitoring, decentralized implementation, monitoring and evaluation, as well as compliance with the implementation deadlines established by the Public Budget Law.

Therefore in the present work, it was concluded that the Budget Strategy by Results "PPR", significantly influences the performance of administrative functions of the workers of the Sub-Management Budget of the Municipality of Huánuco.

**KEY WORDS:** Budget for Results, Strategies and Administrative Functions.

## INTRODUCCION

Las exigencias y retos de los actuales contextos institucionales en los que en la actualidad deben de desempeñar la Municipalidad Provincial de Huánuco, especialmente la que desarrolla sus actividades en el ámbito geográfico de la Provincia de Huánuco, obligan a la misma, no solamente estar debidamente organizada, sino que además deben de contar con estructuras administrativas adecuadas, con sistemas de gestión municipal eficientes y además utilizar herramientas modernas de gestión como lo es en la actualidad el Presupuesto por Resultados que genera una ventaja comparativa y competitiva porque procura la prestación de más y mejores servicios de limpieza pública, serenazgo, parques y jardines, mantenimiento de vías, conservación de la infraestructura, programas sociales, seguridad ciudadana, fomento al deporte, cultura y el patrimonio, el fomento a la industria, turismo y artesanía para satisfacer las necesidades y demandas de la población en procura de su bienestar.

En la actualidad para la Gerencia de la Municipalidad Provincial de Huánuco es un reto y desafío la óptima utilización de los recursos financieros destinados inicialmente al mantenimiento operativo de las acciones, actividades y servicios públicos que presta, así mismo a los que están destinados al aumento de la infraestructura teniendo en cuenta que las inversiones se ejecutan dentro de los parámetros tanto del Presupuesto por Resultados, como del presupuesto participativo, así como de acuerdo a los planes de desarrollo y programas de inversión debidamente concertados para efectos de prestar más y mejores servicios.

Es necesario recordar que un objetivo fundamental de la Municipalidad Provincial de Huánuco como entidad pública debe ser capaz de proveer de manera eficaz, oportuna, eficiente y con criterios de equidad, los bienes y servicios públicos que requiere su población; para lograr sus propósitos debe utilizar al Presupuesto por Resultados como principal instrumento de programación financiera y económica, que apunta al logro de sus objetivos y metas a través de una Gestión Gerencial Municipal eficiente.

La Gestión Gerencial Municipal eficiente en el caso específico de la Municipalidad Provincial de Huánuco supone desde el punto de vista financiero la óptima y correcta utilización de sus recursos que deben estar orientados a la prestación de los servicios públicos con valor agregado para satisfacer de esa manera las actuales exigencias y demandas de la población, para el efecto debe tener en cuenta los procedimientos que establece el nuevo enfoque del Presupuesto por Resultados.

La utilización del Presupuesto por Resultados como instrumento básico de planificación financiera por parte de la Municipalidad Provincial de Huánuco exige a la Gerencia Municipal articular las actividades programadas para efectos de ejecutarlas de manera óptima permitiendo de esa manera contribuir al logro de sus objetivos y metas que debe suponer de manera efectiva la prestación de los servicios básicos a la Población en las mejores condiciones, tratando de satisfacer sus exigencias y necesidades más requeridas.

Los beneficios y las ventajas que logran las Municipalidades Provinciales que utilizan a el Presupuesto por Resultados como herramienta de gestión se aprecia cuando los objetivos y metas determinadas en sus planes se cumplen

a cabalidad como resultado de una Gestión Gerencial Municipal eficiente, ya que en la actualidad lo que diferencia a unas Municipalidades de otras es justamente las ventajas comparativas y competitivas que se logran, una de ellas es justamente contar con sistemas presupuestales integrados a los sistemas de contabilidad y finalmente contar con información contable presupuestada básica y fundamental para ser utilizada en el complejo proceso de la toma de decisiones.

**El Capítulo I:** Problema de investigación, donde identificamos el problema que se convierte en un objeto de reflexión sobre el cual se percibe la necesidad de investigar y planteamos los objetivos respectivos, así como la justificación e importancia de la investigación.

**El Capítulo II:** Marco teórico, embarcamos la investigación a conocimientos existentes de antecedentes y las bases teóricas y asumimos una posición frente a ello, y planteamos las hipótesis, las variables así mismo la operacionalización de este.

**El Capítulo III:** Metodología de la investigación, nos centramos en los métodos, diseños, tipo y nivel que se utilizan para el desarrollo de la investigación, la población y muestra utilizadas así como las técnicas de investigación.

**El Capítulo IV:** Resultados, mostramos los resultados más relevantes de la investigación, con aplicación de la estadística como instrumento de medida.

**El Capítulo V:** Discusión de resultados, mostramos la contrastación del trabajo de campo con los referentes bibliográficos, la prueba de hipótesis y el

aporte de esta investigación. En las Conclusiones y recomendaciones, realizamos un compendio en relación a la investigación

**La autora.**

# **CAPITULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **1.8. Descripción del problema**

El crecimiento sin desarrollo ha sido el estigma de los países de América Latina que, como el Perú, han tenido un crecimiento de su economía que ha generado desigualdades en los niveles de ingreso, no ha impulsado la capacidad de consumo interno y ha impedido a una gran parte de la población disfrutar los beneficios de dicho crecimiento, y por ende ha reflejado en el cumplimiento de actividades funcionales administrativas del personal en las entidades públicas, ocasionando la reversión presupuestal de dicha entidad.

Varios países de América Latina – como Ecuador, Bolivia, Chile, Venezuela, Brasil, Colombia, México y Uruguay- han venido implementando durante los últimos años cambios sustanciales en los modelos de gestión, orientando el desempeño de la administración pública en función a resultados y fortaleciendo sistemas de seguimiento y evaluación, con el fin de aumentar la calidad del gasto público, el desempeño de las instituciones y el impacto de las políticas públicas.

Este hecho ha dado lugar a una revisión sustancial de las medidas que deben adoptar los países en desarrollo, y ha comenzado a producirse un desplazamiento de la atención de la inversión en obras de infraestructura física hacia inversiones sociales y productivas que se consideran más idóneas para contribuir al incremento de los ingresos de los más pobres: la agricultura, los caminos rurales, las microempresas, las obras de agua y saneamiento, la nutrición y la rehabilitación de los asentamientos humanos marginales.

Esta orientación tiene que ver con una nueva conciencia sobre el verdadero objetivo de las acciones de desarrollo que actualmente está centrado en la persona humana, en referencia al cumplimiento funcional administrativo del recurso humano.

Según **David Arellano (2001), Director de la División de Administración Pública del CIDE (México)** sostiene que:

**“Los gestores públicos latinoamericanos ven limitado su trabajo debido a que existe demasiada interferencia política, extensa y abundante normatividad, escaso apoyo a la innovación y muy poca capacidad de responder con inteligencia a situaciones cambiantes”. (Pág.08).**

La sostenibilidad del proceso está en función de la claridad de los objetivos planteados, la misma que influirá en el cumplimiento de metas, por ende cumplimiento funcional del personal de la entidad; así como el correcto diseño de los instrumentos para el seguimiento participativo del gasto, de la aplicación descentralizada, del monitoreo y evaluación, así como del cumplimiento de los plazos de implementación establecidos por la Ley de Presupuesto Público, razón por la cual la aplicación de la estrategia la metodología de Presupuesto Por Resultados “PPR”, entendiendo el término “éxito” como la formalización de la programación y diseño presupuestal para un determinado año fiscal a partir de un enfoque de resultados, de forma que los recursos ordinarios destinados a la organización del Estado responsable del Programa Estratégico, la misma que enfocara al cumplimiento de metas y/o objetivos trazados, reflejando en el desempeño funciones administrativas de la entidad.

Según **Nelson Shack (2006)**, sostiene que:

**“Elaborar el Presupuesto en el Perú, a pesar de los avances normativos y metodológicos del último quinquenio en torno al planeamiento estratégico, programación multianual, priorización y estructura funcional programática del gasto, sigue siendo un ejercicio primariamente incremental”. (Pág.04)**

La gestión por resultados constituye una respuesta a la preocupación por encontrar la clave para liberar los procesos de desarrollo económico y social.

Se busca de alguna manera el diseño y/o perfeccionamiento de mecanismos para optimizar el proceso de asignación de recursos y crear mayor valor en el desempeño de funciones administrativas, la



misma que surge de la Ineficiencia en el gasto público, la entrega de bienes y servicios a la población ha sido deficiente e inoportuna, el Presupuesto desconectado de la planificación y de la ejecución de acciones, el presupuesto no visualizaba resultados sólo se centraba en insumos, los servicios para la infancia (educación, salud, identidad, etc.) no ocupaban un lugar protagónico en el gasto público, la cual refleja en el desempeño equilibrado y eficiente del personal administrativo de la sub Gerencia de Presupuesto.

A pesar de los trabajadores de las entidades no emplean sus funciones administrativas correctamente y no habiendo una buena gestión administrativa, así como también careciendo en alguno de ellos el aspecto ético profesional.

En nuestra región Huánuco no se encuentra ajeno a este problema específicamente en los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

Analizando las causas de esta problemática, se encontró como una de las causas principales para la deficiencia en el desempeño de las funciones administrativas de los trabajadores, es el desconocimiento de sus funciones acorde al MOF, poco interés en leer, pero son pocas las personas que entienden e interpretan lo que leen en cuanto a sus funciones.

Para mejorar a que cumplan en el desempeño de sus funciones administrativas y mejoren este problema, por la cual se va a estudiar a la estrategia PRESUPUESTO POR RESULTADO “PPR” Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS TRABAJADORES DE LA SUB GERENCIA DE PRESUPUESTO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANUCO.

## **1.9. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

- ¿Cómo influye el Presupuesto Por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015?

### **1.2.2. Problema específico**

- ¿Cómo influye la Programación del Presupuesto por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015?
- ¿Cómo influye la aprobación del Presupuesto por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015?
- ¿Cómo influye la evaluación del Presupuesto por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015?

## **1.10. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

- Determinar y analizar la influencia del Presupuesto Por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015.

### **1.3.2. Objetivo Específicos**

- Analizar la influencia de la Programación del Presupuesto por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015.
- Analizar la influencia de la aprobación del Presupuesto por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015.
- Analizar la influencia de la evaluación del Presupuesto por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015.

### **1.11. Justificación de la Investigación**

Esta investigación justifica porque nos va permitir analizar y conocer cómo influye la programación, aprobación y evaluación del Presupuesto por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto.

Así el presente estudio nos permitirá tomar medidas de mitigación y dar una sostenibilidad al proceso que está en función de los objetivos planteados, la misma que influirá en el cumplimiento de metas, por ende cumplimiento funcional del personal de los trabajadores administrativos; así como el correcto diseño de los instrumentos para el seguimiento participativo del gasto, de la aplicación descentralizada, del monitoreo y evaluación, así como del cumplimiento de los plazos de implementación establecidos por la Ley de Presupuesto Público, evitando la reversión presupuestaria, razón por la cual la presente investigación se justifica en el aspecto:

- **Social:**

Que nos ha ayudará a mejorar la condición de la Programación, Aprobación y Evaluación de la estrategia del Presupuesto por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto, la misma que se cumplirá con las metas presupuestales y sea beneficiado la población, evitando una reversión presupuestaria.

- **Teórico:**

La estrategia del PPR que viene impulsando por el Ministerio Economía y Finanzas “estructura el ciclo presupuestal en función a los resultados esperados y los bienes y servicios requeridos para lograrlos, otorgando una mayor flexibilidad en el uso de los recursos al cambiar el ámbito de control de los insumos a los productos y resultados”, por lo que nuestro trabajo de investigación está en estudiar la influencia de esta estrategia para mejorar el desempeño de sus funciones

administrativa de los trabajadores en la Sub Gerencia de Presupuesto.

- **Practico:**

Se justifica porque nuestro trabajo contribuye un aporte en la sostenibilidad la cual está sujeto a metas u objetivos de una entidad y nuestra investigación contribuye a mejorar el conocimiento de esta estrategia del Presupuesto Por Resultados “PPR” aplicada en el campo presupuestal la cual nosotros podemos tomar medidas correctivas para mejorar los procesos de dicha estrategia porque estamos involucrados al frente de una institución ya sea pública o privada.

- **Metodológico:**

Es para la correcta aplicación de esta estrategia del PPR debe entonces permitir a las diversas organizaciones estatales involucradas ofrecer servicios que permitan lograr como resultado un incremento en la calidad de la mejora del desempeño de sus funciones administrativas del personal en las entidades públicas de todo el territorio, la misma que reflejamos en la validación y confiabilidad del instrumento aplicado.

### **1.12. Limitaciones de la Investigación**

En el proceso de elaboración del presente trabajo de investigación existen limitantes en relación al material bibliográfico para la ejecución de la misma como son de carácter económico, así mismo, en cuanto a los antecedentes de trabajos de investigación no se han encontrado investigaciones a nivel nacional e internacional, pero si aplicaciones en materia presupuestal en otros países. Sin embargo, ello no impedirá cumplir con los objetivos propuestos.

### **1.13. Viabilidad de la Investigación**

La presente investigación es viable porque disponemos del acceso y apoyo de la Municipalidad Provincial de Huánuco,

fundamentalmente porque se destaca la Influencia del Presupuesto Por Resultados “PPR” en el desempeño de sus funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto, la cual permitirá el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos de las entidades públicas del país, así como el aporte científico de esta aplicación.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.7. Antecedentes de la Investigación**

##### **2.7.1. Antecedente Internacional**

- **Autor:** Arellano Gault, David.
- **Título:** Dilemas y Potencialidades de los Presupuestos orientados a Resultados.
- **Lugar:** México
- **Año:** 1996

##### **Conclusión:**

Los gestores públicos latinoamericanos ven limitado su trabajo debido a que existe demasiada interferencia política, extensa y abundante normatividad, escaso apoyo a la innovación y muy poca capacidad de responder con inteligencia a situaciones cambiantes.

- **Autor:** Contreras Meneses Bladimir
- **Título:** Funciones gerenciales y administrativas Necesarias en una empresa para un óptimo desempeño en el mercado.
- **Lugar:** España
- **Año:** 2015

##### **Conclusión:**

En la utilidad de la organización empresarial, tema que, además se considera original ya que implica una serie de funciones que por lo regular no son tenidas en cuenta con frecuencia. Es pertinente, por cuanto indicará la necesidad de implementar aspectos vitales para una buena organización. Los resultados pueden aplicarse en cualquier ámbito empresarial bien sea de bienes o servicios, ya que estos son factibles y viables de alcanzar aún por aquellos que no tienen experiencia comercial y se inician como gerentes encargados o propietarios de una empresa.

El propósito de este ensayo ha sido profundizar sobre una problemática que en varias ocasiones se presenta a los

empresarios que por primera vez aceptan una gerencia sin tener los conocimientos básicos y prioritarios que se requieren para la dirección de una empresa dedicada al mercadeo de bienes y servicios, sin importar su tamaño, pues ésta puede ir desde pequeña hasta mediana o macro.

### **2.7.2. Antecedente Nacional**

- **Autor:** Shack Yalta, Nelson
- **Título:** Presupuestar en el Perú”. Serie Gestión Pública.
- **Lugar:** Lima
- **Año:** 2006

#### **Conclusión:**

El Presupuesto en el Perú a pesar de los avances normativos y metodológicos del último quinquenio en torno al planeamiento estratégico, programación multianual, priorización y estructura funcional programática del gasto, se va a optimizar el proceso de asignación de recursos y crear mayor valor en el desempeño de funciones administrativas.

En los países desarrollados el PPR (primeras experiencias: Gran Bretaña, Nueva Zelanda, Australia, Canadá, Suecia) se ha caracterizado por: Devolución de autonomía en gestión financiera (agregación de gastos operacionales y flexibilidad en contratación de profesionales).

El surgimiento del POR, se orienta por la Sustantiva ampliación y complejidad de las acciones y funciones públicas, en el marco de la globalización, por la Crisis fiscales recurrentes y límites a la expansión del financiamiento público. Así como por la Democratización creciente de la información y fortalecimiento de la Sociedad Civil y el Ejercicio ciudadano de derechos y obligaciones, por la Búsqueda de mayor eficiencia en asignación y uso de recursos públicos limitados.

En tal sentido el PPR es parte de una corriente más amplia de Gestión Pública orientada a Resultados y constituye una pieza clave de la cadena autonomía, rendición de cuentas y

asignación de recursos. Orientando la gestión presupuestaria a los resultados, de la ejecución de medios al logro de fines, pero sin perder atención en los insumos, procesos y productos asociados

- **Autor:** Flavio Ausejo
- **Título:** Presupuesto Por Resultados y el Marco Institucional
- **Lugar:** Lima
- **Año:** 2010

**Conclusión:**

La metodología de PPR aplicada por la DNPP del MEF tiene particularidades que no están presentes en metodologías similares aplicadas en otros países. La explícita decisión de verbalizar la problemática que afecta al ciudadano desde su perspectiva (“desde sus zapatos”) tiene la virtud de posicionar al individuo en el centro de la atención gubernamental, y no al proceso o a la organización estatal, como ha sido la pauta en la acción del Estado.

La implementación del PPR, busca la sostenibilidad del proceso está en función de la claridad de los objetivos planteados, la misma que influirá en el cumplimiento de metas, por ende cumplimiento funcional del personal de la entidad; así como el correcto diseño de los instrumentos para el seguimiento participativo del gasto.

## **2.8. Bases teóricas**

### **2.2.1. Antecedentes del Presupuesto por Resultados**

La metodología de presupuesto orientado a resultados, también conocido como Presupuesto por Resultados (PPR) no es un tema nuevo.

Desde inicios de los años ochenta fue extendiéndose por los países anglosajones como un paradigma distinto al prevaleciente de la Administración Pública Progresiva (burocracia weberiana).



El PPR forma parte del paradigma emergente de la Nueva Gestión Pública (Hood 1994, 1995) que se muestra en la Gráfica N° 01.

El cambio supuso un replanteamiento y rediseño de los sistemas presupuestarios públicos (Premchand 1993: 94 Pag, 1995: 7 Pag). La ejecución presupuestaria pasó de ser una estricta adhesión a los créditos aprobados, a un esquema de gestión flexible y eficiente de los recursos disponibles para la consecución de objetivos (Camaño, 2007).

**Gráfico N° 01.**

**Modelos De La Gestión Pública**

Gestión Pública Tradicional	VS	Nueva Gestión Pública
Regulación y objetivos vagos		Desregulación
Gestión orientada hacia dentro		Gestión orientada hacia el ciudadano (cliente)
Ausencia de responsabilidades de gestión y motivación para la mejora		Énfasis de responsabilidades de gestión y motivación para la mejora
Ausencia de competencia		Introducción de la competencia y el mercado
Ausencia de Evaluación y técnicas de Gestión		Métodos de evaluación y técnicas de gestión
Centralización		Descentralización
Función Pública burocratizada		Reorganización e implicación de la función pública en la gestión y las reformas

**Fuente:** Adoptado de Montesinos Julve.1998

### 2.2.2. Experiencias en América Latina

La Comisión Europea (2010). Diplomado Sobre Gestión Por Resultados sostiene que:

- **Chile:** Se inició incluyendo a partir del año 1994 indicadores de eficiencia, eficacia y calidad con metas en el proceso presupuestario. La evaluación de programas se estableció en 1996y se inició en 1997. Chile manejaba 1684 indicadores de desempeño, de los cuales 1590 tenían seguimiento y evaluación, incluidas evaluaciones de impacto realizadas por organizaciones independientes.

- **Brasil:** El concepto del Presupuesto por Resultados se introduce en el año 2000. Entre el año 2001 y 2003, se introducen modificaciones en los programas y se dispone el uso del mismo sistema de clasificación de actividades y gastos tanto para el planeamiento como para el presupuesto. Así mismo se dispone de reportes anuales de transparencia respecto al desempeño de las organizaciones y los programas.
- **Colombia:** La introducción del Presupuesto por Resultados se inició a niveles sub nacionales esta gestión y a las siguientes orientar la discusión pública – y la asignación de los recursos hacia los programas y resultados prioritarios y evitar las tentaciones del “micro manejo” del gasto.
- **México:** El proceso de la Nueva Estructura Programática (NEP) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) a través de indicadores, se inicia en el año 1995. Comprende dos grandes apartados: el primero incluye una reforma legal y normativa que pretende dar más transparencia y responsabilidad al servidor público, y el segundo comprende una reingeniería organizacional para elevar la calidad de los bienes y servicios (productos) al beneficiario final que es el ciudadano.

### **2.2.3. El Presupuesto Público Por Resultados y su papel en la Gobernabilidad**

La comisión Europea (2010). Diplomado Sobre Gestión Por Resultados sostiene que:

Para poder conocer sobre lo que es el PPR conocido como Presupuesto por Resultados vamos a encontrar varias definiciones pero que todas ellas apuntan a servir a la población con resultados como su nombre lo dice, o en todo caso al ciudadano que es el eje central en este tema.

De acuerdo a la descentralización el Presupuesto por Resultados es una herramienta para mejorar la gestión presupuestaria que va a permitir vincular mejor el plan con el presupuesto y con la

ejecución de las acciones, orientando el gasto público al logro de resultados e impactos concretos.

El Presupuesto Por Resultados PPR supone:

- Considerar los resultados como punto de partida y de llegada. A partir de ellos se definen las acciones y asignan los recursos (al momento de la planificación); y, al mismo tiempo, son el referente para medir el éxito de la gestión.
- Considerar al ciudadano como cliente y partir de la población como sujeto de derechos.
- Construir la oferta de servicios a partir de la demanda de la población y no de la oferta misma.
- Contar con una definición clara de responsabilidades.

Para poder tener una idea más clara sobre lo que es el Presupuesto por Resultados es necesario recordar, que un objetivo fundamental de la administración pública es contar con un Estado capaz de proveer de manera eficaz, oportuna, eficiente y con criterios de equidad, los bienes y servicios públicos que requiere la población. Para lograr este objetivo, contamos con el Presupuesto Público como principal instrumento de programación financiera y económica que apunta al logro de las funciones del Estado de asignación, distribución y estabilización, para esto también debemos saber ¿Qué es el Presupuesto Público?

#### **2.2.4. La Importancia de la Gestión Por Resultados en el Sector Público**

Sostiene Betty Alvarado y Eduardo Morón (2008) que; “Las consideraciones del presupuesto público pueden hacerse desde diferentes ángulos, dependiendo de las funciones que cumple. Desde una visión macro que lo considera un instrumento de manejo fiscal y desde otra vinculada a la gobernabilidad que lo considera una herramienta que sirve de puente entre la sociedad civil y el Estado como un instrumento de rendición de cuentas. Hemos estado acostumbrados sólo a mirar el presupuesto en su faceta de herramienta fiscal y no como un medio de rendición de cuentas. La interrogante inmediata es justamente cómo el

presupuesto puede contribuir a la gobernabilidad de un país. Y en específico, cómo el presupuesto por resultados puede llevar a una mayor transparencia, rendición de cuentas y por ende gobernabilidad”.

La gobernabilidad es definida como el “ejercicio de la autoridad económica, política y administrativa para administrar los asuntos de un país en todos los niveles. Comprende mecanismos, procesos e instituciones a través de los cuales los ciudadanos y grupos articulan sus intereses, ejercen sus derechos legales, cumplen con sus obligaciones y solucionan sus diferencia”.

También sostiene Betty Alvarado y Eduardo Morón (2008) que:

La Gobernabilidad es un concepto amplio que engloba relaciones de gobierno con la sociedad civil y el sector privado, vinculaciones entre poderes del Estado y niveles de gobierno, juegos democráticos entre partidos políticos.

Todo lo anterior en un ambiente y cultura de rendición de cuentas y con un rol crucial de la sociedad civil, tanto fiscalizadora como beneficiaria de los servicios y bienes públicos que recibe del Estado. Lo que hay que subrayar es que gobernabilidad requiere de actores además del gobierno, requiere de la participación de otros stakeholders como la sociedad civil, el sector privado, las ONGs y los medios de comunicación entre otros.

Sin embargo, el esquema de gobernabilidad se sustenta en una gestión moderna y por resultados del sector público a cargo del gobierno, donde la herramienta de presupuesto público, y puntualmente el presupuesto por resultados se releva como aquella que justamente permite esa relación gobierno-sociedad. Basta con recordar que el presupuesto público es el instrumento que expresa el compromiso del gobierno de lo que va a ejecutar en términos financieros en un periodo determinado de acuerdo a las prioridades de la sociedad, para implementar una buena gobernabilidad, como se detalla los elementos en el Gráfica N° 02.

El presupuesto público es tal vez el instrumento que mejor recoge las relaciones entre gobierno y sociedad pero que además, unido a los atributos de participación y de obtención de resultados permite ejercer una

vigilancia ad hoc y promover la rendición de cuentas, donde se sinceran las acciones concretas a ejecutarse, los indicadores del desempeño de las acciones y las metas a alcanzar.

**Gráfico Nº 02.**

### **Elementos de una Buena Gobernabilidad**



**Fuente:** Betty Alvarado y Eduardo Morón. “Perú, hacia un Presupuesto Por Resultados: Afianzando la transparencia y rendición de cuentas”. 2008.

Para atender mejor el tema de la gobernabilidad y su relación con el presupuesto público es necesario señalar como éste último funciona en

nuestro contexto. En el Perú, los recursos públicos se norman de acuerdo con la Ley General del Sistema Nacional del Presupuesto (Ley N° 28411) y con las Leyes de Presupuesto del Sector Público para cada año fiscal. Dichas leyes abarcan a los distintos niveles de gobierno (central, regional y local) como a las Entidades de Tratamiento Empresarial (ETE) y tienen como objetivo determinar los créditos presupuestarios de cada pliego presupuestario. En el sistema presupuestario, la Dirección Nacional del Presupuesto Público (DNPP) del MEF, es el órgano encargado de programar, dirigir, coordinar y evaluar la gestión del proceso presupuestario. Para ello, sintetiza los requerimientos de las entidades públicas y con ello forma la propuesta de Ley del Presupuesto que luego devendrá en la Ley anual.

También sostiene Betty Alvarado y Eduardo Morón (2008) que:

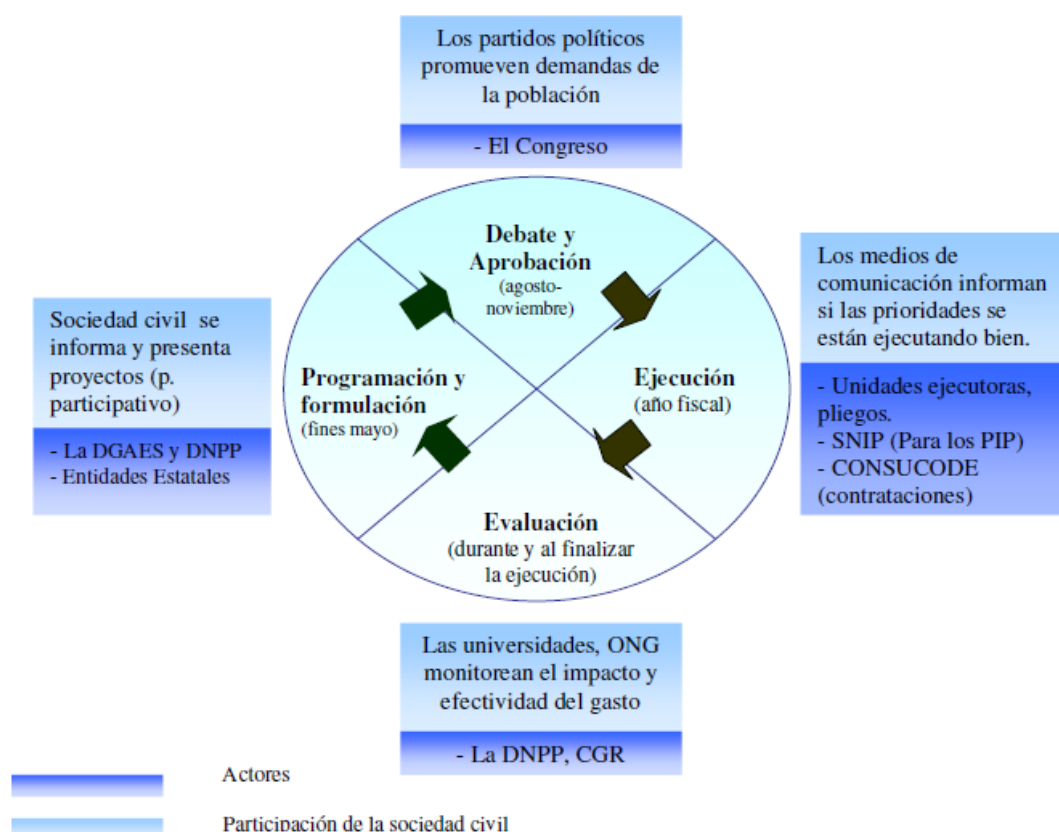
Tradicionalmente, el presupuesto ha sido un instrumento de asignación de recursos enfocado a cumplir con las demandas de gasto de cada entidad del gobierno, dejando de lado el rol de promover un uso eficiente de los recursos asignados. De acuerdo con Shack (2006) es la propia estructura del presupuesto, a través de sus métodos inerciales de presupuestar, la que contribuye a no lograr mayor eficiencia en el aparato estatal.

Como consecuencia, la relación y comunicación entre el gobierno y la sociedad civil se hace cada vez más débil y con ello se dificulta la gobernabilidad del país. Todos, en nuestro rol de contribuyentes, nos acostumbramos a la monotonía y a no esperar mucho de los elegidos y tecnócratas. Los 4 pasos consecutivos del proceso presupuestario se muestran en el gráfico N° 03, (formulación, debate y aprobación, ejecución y análisis). El elevado peso que tienen los gastos fijos<sup>10</sup> hace que en la práctica el proceso presupuestario sea un trámite altamente inercial y burocratizado. Por otra parte, la sociedad civil juega un rol en cada una de las etapas. El gráfico también señala las posibles acciones de la sociedad civil en cada etapa dentro del contexto peruano. La fase de programación y formulación es donde se define los gastos que como máximo pueden contraer las entidades durante el año fiscal. En teoría cada entidad intenta hacer los requerimientos necesarios para cumplir con las metas

planteadas. Sin embargo, las previsiones en torno al gasto de personal y obligaciones sociales, bienes y servicios, atención de compromisos y de inversiones, consumen la mayor parte del presupuesto y la programación resulta un reflejo de los compromisos contraídos en años previos.

**Gráfico N° 03.**

### **El Proceso Presupuestario y los Agentes Involucrados**



**Fuente:** Betty Alvarado y Eduardo Morón. “Perú, hacia un Presupuesto Por Resultados: Afianzando la transparencia y rendición de cuentas”. 2008.

Asumiendo un sistema transparente y participativo, la sociedad civil consultada debería vigilar si las prioridades han sido respetadas, por lo menos en la parte flexible del presupuesto o aprovechar el crecimiento del espacio fiscal, respetando obviamente la salud fiscal del país. En este aspecto el Perú tiene relativa experiencia en el proceso de formulación a

través del presupuesto participativo con todos los inconvenientes que han sido identificados por diferentes agentes.

Lo formulado se recoge en el proyecto de Ley que elabora la DNPP, el cual se manda al Congreso para su discusión y posterior modificación para aprobar la Ley anual. Por otra parte, los ingresos extras provenientes de superávit fiscales se pueden distribuir tomando en cuenta los ofrecimientos que hace el gobierno durante el año, por lo cual no necesariamente se guían por un criterio técnico ni de acuerdo con las prioridades de cada entidad.

Nuevamente la sociedad civil a través de sus representantes congresales debería ejercer su derecho a vigilar la mejor asignación del presupuesto. Esto supone un Congreso fuerte que cuenta con los equipos técnicos e instrumentos adecuados, incluyendo en esto último un sistema de reporte ejecutivo basados en indicadores bandera. Las fechas del ciclo del presupuesto se cumplen a cabalidad sin embargo las cantidades de información financiera que se alcanza al Congreso no les permite tener en el corto plazo una visión concisa.

También sostiene Betty Alvarado y Eduardo Morón (2008) que:

Tal como han sido construidas las fases previas, es común que las necesidades más importantes (tanto en inversiones como en recursos humanos) no reciban atenciones presupuestarias y por lo tanto tengan que recibir fondos solo después a través de los créditos suplementarios. Esto desordena la gestión y genera cuellos de botellas en la etapa de ejecución.

Así, al momento de ejecutar el presupuesto se cuenta con muchas restricciones para enfrentar los sistemas de control del gasto público, lo cual demora las operaciones de las unidades ejecutoras. En los proyectos de inversión pública se ve claramente este problema: la falta de un componente de planificación en el presupuesto, originado por un criterio de asignación incremental que no estipula la priorización de las acciones de desarrollo, hace que en una época de auge económico no se responda a las necesidades de la población.



Finalmente, en la etapa de evaluación del presupuesto, se efectúa el análisis del gasto programado versus el realmente ejecutado por las entidades públicas. Esto hace que se pierda de vista los impactos deseados con los recursos asignados en el presupuesto, es decir, no se mira los productos obtenidos con los recursos gastados. El incentivo perverso es que se acelera el gasto por el gasto con el fin de mostrar un buen perfil de ejecución.

A manera de conclusión, se puede señalar que el sistema presupuestal tradicional da espacios para el surgimiento de amenazas que impidan su buen funcionamiento.

Entonces, en estas condiciones, es una herramienta poco útil para afianzar la gobernabilidad. Para recuperar la capacidad de forjar lazos fuertes con la sociedad civil, el presupuesto público encuentra en el enfoque de PPR; un arma muy valiosa.

#### **2.2.5. El Tránsito de Presupuesto por Insumos a un Presupuesto por Programas y por Resultados**

Según Betty Alvarado y Eduardo Morón (2008) sostiene que:

Uno de las mayores críticas al presupuesto clásico o tradicional es su naturaleza incremental. Se dice que es incrementalista porque se espera que sobre una base financiera, formada durante años por los tecnócratas y beneficiarios de un programa o actividad cualquiera, se hagan pocos cambios en los años venideros (incremento o reducción), hasta que un día, por un evento cualquiera se necesite hacer cambios trascendente; si esto último sucediera ocasionaría obviamente una pugna entre el gobierno y los perdedores (tecnócratas o beneficiarios). Un incremento de beneficiarios o de costos por cualquier motivo se ajusta simplemente en la base. Este método de presupuestario también puede incorporar la clasificación de gastos al nivel más específico, de esta manera, el presupuesto del año anterior se presenta organizado por programas ya existentes hasta el nivel de input. De acuerdo a Folscher (2007), quien sistematiza experiencias internacionales, explica que los programas aprobados el año presupuestal anterior se pueden presentar inclusive en la nueva formulación del

presupuesto como bloque (ya que se asume que será aprobado de manera automática) y que sólo los programas nuevos se desdoblán en partidas específicas y merecen una presentación por separado. Esta práctica no ha sido exclusiva de los países en desarrollo, sino que se ha hecho más notorio en ambientes inflacionarios.

La evolución en la manera de presupuestar, que ha implicado pasar de un presupuesto clásico incrementalista a uno basado en resultados, ha tenido interesantes etapas e influencias. Una influencia fue el cuestionamiento de cómo se debería generar las políticas públicas y la introducción del sistema Planeamiento, Programación y Presupuestación (EEUU, Presidente Johnson), y Presupuesto Base Cero<sup>12</sup> en los Estados Unidos (EEUU, 1970, Presidente Carter). Entre los aportes adicionales estuvo la idea de que la información y los incentivos eran cruciales para tomar mejores decisiones y en la conjunción de los intereses de los diferentes involucrados del proceso.

También sostiene Betty Alvarado y Eduardo Morón (2008) que:

Un hito importante lo marcó Naciones Unidas en 1965 y las experiencias en Estados Unidos con el uso del Presupuesto por Programas (PPP), un predecesor del Presupuesto por Resultados. Dean (citado en Folscher, 2007) sintetiza lo que es un PP; identificándolo como un presupuesto dividido en programas, los mismos que son divisiones del presupuesto en unidades con actividades, objetivos o administración comunes, los mismos que permiten la identificación de costos e ingresos independientes por programas y donde se puede medir los productos y actividades, de tal manera que se pueda relacionar con su financiamiento.

La verdad es que ha habido uso de diferentes términos para llamar prácticamente a lo mismo. Por ejemplo, solo tomando los términos usados en los EEUU, Reino Unido y Nueva Zelanda, además de los ya mencionados arriba, nos encontramos con términos como Presupuesto por Resultados (UK, 1970) o Presupuesto por contratos de compra (Nueva Zelanda). Con algún grado de énfasis en una u otra característica, el objetivo fue vincular los fondos con la eficacia del gasto (Folscher, 2007).

Mackay (2007:10) resume en tres tipos el enfoque de presupuesto por resultados: presupuesto por desempeño directo, presupuesto por desempeño indirecto, presupuesto presentado con información de desempeño.

En el primer caso, presupuesto por desempeño directo hay una relación directa entre asignación de fondos y los productos o resultados de la entidad, incluyendo la posibilidad de usar fórmulas de asignación. Como ejemplo se menciona el financiamiento a universidades de acuerdo al número de alumnos graduados por disciplinas.

El siguiente enfoque de presupuesto por desempeño indirecto es tal vez el más usado, donde los sistemas de monitoreo efectivamente informan sobre el desempeño de los programas, pero esta información es solo uno de los elementos considerados al momento de asignar recursos; otros elementos pueden ser los criterios de priorización del gasto vinculados a equidad. Y el tercer enfoque, el presupuesto presentado con información de desempeño, efectivamente cuenta con la información y se envía a las debidas autoridades ejecutivas y legislativas pero no tiene o recibe el debido peso de importancia en el momento de tomar decisiones. Este enfoque sería el más débil entre los tres.

También sostiene Betty Alvarado y Eduardo Morón (2008) que:

No cabe duda que con el pase al PPR el proceso presupuestario se transforma, gana flexibilidad y aprovecha las lecciones aprendidas. En la etapa de programación y formulación se logra contabilizar adecuadamente los recursos necesarios para cumplir las metas, ya que inicialmente se plantean indicadores que permiten medir qué tan lejos se está de los resultados deseados y sobre la base de ellos se estima los recursos demandados. El punto clave aquí son los indicadores pues darán continuidad a las otras etapas del presupuesto.

Al momento de buscar la aprobación en el Congreso, el presupuesto no solo representará los requerimientos de las entidades estatales sino sobre todo la inversión que hace el Estado para avanzar hacia las metas comprometidas para ello. Esto permitirá orientar y cohesionar la acción

estatal y promover mejoras en el gestionar público. Asimismo, la ejecución del gasto ganará eficiencia ya que las actividades programadas serán más previsibles y permitirán a las unidades ejecutoras estar preparadas para pasar por los sistemas de control del gasto.

El paso final, la evaluación, será una etapa muy rica del proceso, ya que facilitará la recolección de las fallas de las actividades diseñadas. Asimismo, medirá la gestión de los ejecutores por lo que servirá para incentivar que éstos realicen su trabajo con mayor empeño. Si bien, con este enfoque se logra flexibilizar el rígido aparato estatal, dado que el mayor porcentaje del presupuesto recoge compromisos de periodos anteriores, el tránsito hacia el presupuesto por resultados es un proceso paulatino que debe ser hecho pensando en el futuro y con miras a ir liberando la mayor parte del presupuesto de compromisos pre-establecidos y no ligados a la obtención de resultados. Una alerta respecto a la generación y flujo de información en esta etapa es importante; la aplicación del PPR generará un flujo nuevo de información de indicadores; si bien es cierto que es importante el número de indicadores, también es cierto que es crítica que exista demanda de los mismos, por el Congreso, el Ejecutivo y los proveedores.

También sostiene Betty Alvarado y Eduardo Morón (2008) que:

Lo que hay que dejar bien en claro es que el presupuesto por resultados no es sinónimo de recorte de recursos o la terminación inmediata del programa frente a un indicador pobre de desempeño. Por el contrario, si el programa es de prioridad gubernamental, como partos institucionales o niveles de lectura en niños, el descubrimiento de problemas en la consecución de resultados puede llevar a un análisis más detallado de los procesos de producción y corregir los embotellamientos y/o fugas que impiden lograr mejores resultados.

El siguiente Gráfico N° 04, muestra las características y bondades del PPR en sus diferentes etapas del ciclo presupuestal.

**Gráfico N° 04.**

## El Tránsito al Presupuesto Por Resultados

	Presupuesto tradicional	Presupuesto por Resultados
<b>Formulación y programación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La demanda de los gastos sigue una metodología incremental.</li> <li>Como los gastos fijos son altos, el presupuesto mas que orientarse a objetivos, lo hace hacia compromisos pasados.</li> </ul>	<b>Programación estratégica</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El punto de partida es una meta medible en cada entidad.</li> <li>Se plantean indicadores para saber qué tanto falta para alcanzar las metas.</li> <li>Esos mismos indicadores sirven para presupuestar los recursos necesarios.</li> </ul>
<b>Discusión y aprobación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prima el criterio político en la asignación de los recursos extras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayuda a orientar los recursos extras hacia las prioridades nacionales y locales.</li> <li>Facilita la identificación de los componentes y actividades a ejecutar como compromiso del Estado</li> </ul>
<b>Ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se generan problemas para pasar los filtros de CONSUCODE y el SNIP.</li> <li>No hay responsables directos ni se tienen espacio de decisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Refuerza la planificación, y estimación de la demanda lo que hace más factible superar los sistemas de control de la ejecución. Clarifica la razón de ser de los gastos.</li> <li>Es mas factible identificar a los responsables, el gerente podría tener mayor autonomía al gerenciar por resultados.</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<b>Evaluación financiera</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se evalúa la ejecución presupuestaria.</li> <li>La DNPP es la encargada de evaluar el cumplimiento de la programación presupuestaria.</li> <li>El Congreso no puede evaluar ni fiscalizar fácilmente.</li> </ul>	<b>Evaluación de resultados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se evalúa el avance de los indicadores de gasto y desempeño de las acciones con respecto a las metas planteadas.</li> <li>Las universidades u otros agentes de la sociedad civil pueden hacer las evaluaciones a demanda o independientes de los programas.</li> <li>Facilita el rol de fiscalizador del Congreso</li> </ul>

**Fuente:** Betty Alvarado y Eduardo Morón. “Perú, hacia un Presupuesto Por Resultados: Afianzando la transparencia y rendición de cuentas”. 2008.

### 2.2.6. Aplicación del Presupuesto por Resultados en el Perú

Según sostiene Betty Alvarado y Eduardo Morón (2008) que:

Perú ha dado un avance importante; la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República, y el Ministerio de Economía y Finanzas han iniciado la construcción del presupuesto por resultado (PPR) en cinco programas estratégicos piloto<sup>13</sup> que en conjunto representan cerca del 5 por ciento del presupuesto total de la República.

Lograr el vínculo entre producto y financiamiento en el presupuesto es una tarea que puede echar mano a varios instrumentos o metodologías. Los responsables de la política presupuestal en Perú han elegido el marco lógico<sup>14</sup> como una de las herramienta facilitadora, cuya metodología exige, como su nombre lo dice, lógica y causalidad.

Cada programa presupuestal tendría en principio que construir un marco lógico. Para que esto ocurra, se debe cumplir por lo menos con estos requisitos:

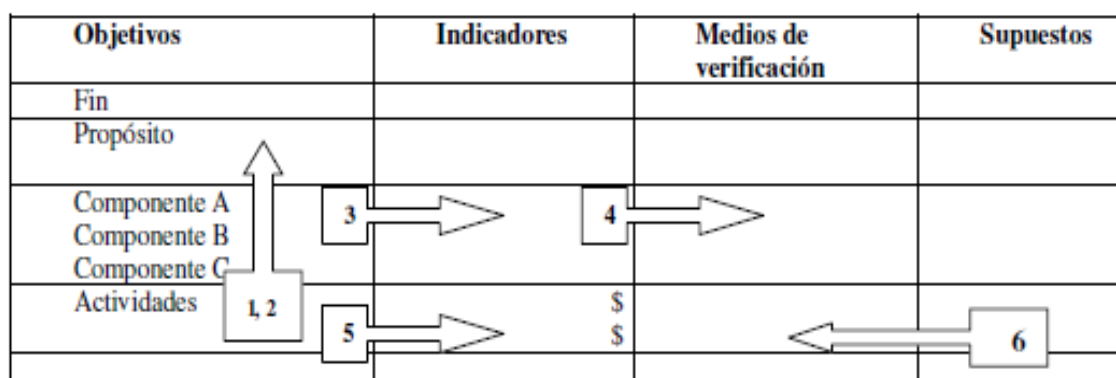
1. Que los programas sean pertinentes a las necesidades del país y se descompongan en objetivos claros.
2. Que las intervenciones planteadas para alcanzar lo objetivos sigan una lógica causal, que de ser posible se respalde en evidencia científica.
3. Que el conjunto de intervenciones o actividades sean susceptibles de ser medidas con indicadores claros y accesibles.
4. Que los sistemas de información permitan hacer seguimiento al gasto en relación con los objetivos y acciones sectoriales, con información confiable, en el tiempo debido y a costos razonables.
5. Que cada entidad del Estado al plantear sus objetivos institucionales, trace una línea de base para ver qué tan lejos se encuentra de las metas y se cuantifique los recursos que se necesitan.
6. Finalmente, que no exista riesgos mayores de carácter externo al programa que ponga en peligro la ejecución del programa.

Cabe mencionar y resaltar que el marco lógico se puede usar en las diferentes fases del presupuesto, como se muestra en la Gráfica N° 05, hasta el momento se utiliza básicamente para la fase de programación, pero el mismo instrumento y metodología facilita las evaluaciones presupuestales, tanto en el momento del seguimiento de la ejecución, evaluaciones de término como de impacto final.

Lo anterior es debido gracias a la lógica causal inherente a este instrumento.

**Gráfico N° 05.**

**Muestra Los Puntos Anteriores del 1 Al 6 Dentro De Una Matriz Tipo De Marco Lógico.**



**Fuente:** Betty Alvarado y Eduardo Morón. “Perú, hacia un Presupuesto Por Resultados: Afianzando la transparencia y rendición de cuentas”. 2008.

Al cumplirse los requisitos arriba indicados se puede justificar de manera más clara la provisión de los bienes y servicios desde una perspectiva de asignación eficiente y efectiva de los recursos.

También sostiene Betty Alvarado y Eduardo Morón (2008) que:

Otro aspecto que hay que subrayar es la visión sistémica que se está construyendo alrededor del presupuesto por resultados (aunque no explícitamente), al vincularlo con otros instrumentos como planificación estratégica, evaluaciones rápidas, igualmente a través de la construcción de marcos lógicos y evaluaciones de impacto. Es un proceso en desarrollo y este estudio se centrará solamente en el marco lógico de la programación presupuestal.

El proceso de migración hacia el PPR puede durar varios años y se pretende empezar con los cinco programas piloto entre los que destacan los de salud y educación, (objeto de mayor análisis en los siguientes capítulos). Para el caso de salud se prioriza la salud materno-neonatal y en el caso de educación se prioriza el desempeño en 2do grado o III ciclo de primaria. En el Gráfica N° 06 se presentan las cinco áreas o programas estratégicos y los resultados que se esperan obtener. Cabe destacar dos

temas al respecto. Primero el contexto y segundo la orientación de la aplicación del PPR en Perú.

Con respecto al primero, como en otros países, Perú ha recibido influencia de los paradigmas de los países en desarrollo facilitado por las agencias cooperantes como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.

En segundo lugar, la manera en que se inserta en el contexto presupuestal y política económica en general y el inicio a través de cinco programas estratégicos no es casual.

Por una parte el contexto de crecimiento del país no ha ido acompañado de la reducción de la pobreza; asimismo, el incremento nominal del presupuesto en los sectores sociales como salud, educación y protección social no ha generado una mejora en los indicadores de desempeño de los sectores.

Este contexto de desbalance genera una oportunidad para que el Congreso y el Ministerio de Economía puedan introducir instrumentos y metodologías que orienten la gestión pública hacia la obtención de resultados.



### Gráfica N° 06.

#### Programas estratégicos Priorizados para el Presupuesto por Resultados, 2008

Indicadores de resultados finales	Línea de Base	Meta al 2011
<b>Programa Articulado Nutricional</b>		
Prevalencia de desnutrición en menores de 5 años	25%	16%
<b>Salud Materno neonatal</b>		
Razón de mortalidad materna por 100 mil nacidos vivos	185	120
Tasa de mortalidad neonatal por mil nacidos vivos	17,4	14,6
<b>Logros de Aprendizaje al Finalizar el III Ciclo</b>		
Desempeño suficiente en comprensión lectora de los alumnos que concluyen el III Ciclo de la EBR	15%	35%
Desempeño suficiente en matemáticas de los alumnos que concluyen el III Ciclo de la EBR	10%	30%
<b>Acceso a servicios sociales básicos y oportunidades de mercado</b>		
Reducción del tiempo promedio de acceso a centro de salud (a pie) – minutos	46	35
Reducción del tiempo promedio de acceso a centro de educación (a pie) – minutos	24	18
Reducción del tiempo promedio de acceso a centro de comercio – minutos	61	49
Centros poblados que acceden a centros y puestos de salud en < 2 horas (%)	80%	90%
<b>Acceso de la población a la identidad</b>		
Cobertura de peruanos con DNI	66%	72%

**Fuente:** Betty Alvarado y Eduardo Morón. “Perú, hacia un Presupuesto Por Resultados: Afianzando la transparencia y rendición de cuentas”. 2008.

#### 2.2.7. El Presupuesto Por Resultados (PPR)

Según el Ministerio de Economía y finanzas. Implementación del Presupuesto por Resultados (2012) sostiene que:

Presupuesto por Resultados (PPR) es una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles a favor de la población, que requiere de la existencia de una definición de los resultados a alcanzar, el compromiso para alcanzar dichos resultados por sobre otros objetivos secundarios o procedimientos internos, la determinación de responsables, los procedimientos de generación de información de los resultados, productos y de las herramientas de gestión institucional, así como la rendición de cuentas.

El Presupuesto por Resultados (PPR) se implementa progresivamente a través de los programas presupuestales, las

acciones de seguimiento del desempeño sobre la base de indicadores, las evaluaciones y los incentivos a la gestión, entre otros instrumentos que determine el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Presupuesto Público, en colaboración con las demás entidades del Estado.

En el caso de Perú, el Presupuesto por Resultados (PPR) se rige por el Capítulo IV “Presupuesto por Resultados (PPR)” en el Título III, “Normas Complementarias para la Gestión Presupuestaria”, de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Presupuesto por Resultados es una manera diferente de realizar el proceso de asignación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto Público. Implica superar la tradicional manera de realizar dicho proceso, centrado en instituciones (pliegos, unidades ejecutoras, etc), programas y/o proyectos y en líneas de gasto o insumos; a otro en el que eje es el Ciudadano y los Resultados que éstos requieren y valoran.

#### **2.2.8. El Cambio en Presupuesto por Resultados**

Según el Ministerio de Economía y finanzas. Implementación del Presupuesto por Resultados (2012) sostiene que:

De las instituciones a los resultados que valora y requiere el ciudadano: en la lógica tradicional, en el Congreso y al interior del Poder Ejecutivo se debaten las asignaciones presupuestarias en función de las instituciones, mientras que en la lógica del Presupuesto por Resultados (PPR), las negociaciones y asignaciones deben realizarse en función de los resultados.

De los insumos a los productos: tradicionalmente se asigna el presupuesto según los insumos (como los son las remuneraciones, bienes y servicios, etc.), que se enmarcaban bajo un programa o proyecto, mientras que con el Presupuesto por Resultados (PPR) esas asignaciones se hacen por insumos conectados a producto (vacunas aplicadas, libros distribuidos, etc.), según estructuras de costos y modelos operativos.

Del incrementalismo a la cobertura de productos: bajo el enfoque Presupuesto por Resultados (PPR), primero debe establecerse recursos según coberturas de productos y después se distribuye por instituciones según el papel que desempeñan.

En tal sentido, la aplicación de esta metodología obliga a desarrollar estructuras de costos y a calcular costos unitarios de los productos que se entrega al ciudadano, información esencial para cuantificar lo que cuesta un producto y después distribuir el presupuesto por instituciones. Del control financiero a la efectividad del Estado: se involucra en acciones que propicien una gestión efectiva del Estado, yendo más allá del simple control financiero que se reduce a verificar si se gastó lo asignado según los marcos normativos.

#### **2.2.9. Componente del Presupuesto por Resultados (PPR)**

Según el Ministerio de Economía y finanzas. Implementación del Presupuesto por Resultados (2012), han identificado cinco componentes interdependientes que son:

- a) Planificación y programación presupuestaria;** comprende el desarrollo y aplicación de conceptos, lineamientos y metodologías para la articulación de la planificación nacional, sectorial e institucional con el proceso presupuestario regular en la fase de programación, incluyendo las especificaciones para la construcción de una estructura programática del presupuesto.
- b) Normatividad para resultados;** busca precisar la definición y difusión de los conceptos que se requieren manejar bajo el PPR; adecuar las Leyes marco de presupuesto, de administración financiera y de presupuesto que den el soporte legal a la metodología y a las funciones del sistema de presupuesto; coordinar, formular y difundir de las Directivas y Clasificadores presupuestarios necesarios para llevar a cabo el proceso

presupuestario; y la revisión de las normas de los sistemas más importantes que influyen sobre la gestión pública y la coordinación para su adecuación.

- c) **Medición, Seguimiento y Evaluación;** busca contar con información significativa, oportuna y confiable sobre los resultados del gasto público, útil para la toma de decisiones. Para ello se darán lineamientos, se fortalecerán los sistemas de información sectoriales e institucionales y se generarán las condiciones para el uso de la información en la gestión.
- d) **Capacidad de Gestión Institucional;** busca solucionar el problema de la débil capacidad de gestión en las instituciones de Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local orientada a resultados. Para ello se fortalecerán las capacidades de gestión en las instituciones públicas de los tres niveles de gobierno. Asimismo, se desarrollarán y perfeccionarán mecanismos de incentivos que permitan promover la implementación del presupuesto por resultados en las diferentes instancias públicas.
- e) **Rendición Social de Cuentas, Participación y Vigilancia;** busca fortalecer los mecanismos existentes de transparencia y acceso a información pública, promover la existencia de estándares de atención que permita a los ciudadanos evaluar y dar conformidad a los servicios recibidos, consolidar los espacios de concertación y participación ciudadana y promover las acciones de vigilancia y seguimiento participativo del gasto por parte de instituciones de sociedad civil.

#### **2.2.10. Fases del Presupuesto por Resultados (PPR)**

Según el Mesa de Concertación. Presupuesto Por Resultados. FEDERICO ARNILLAS (2007), las fases del proceso son:

## Cuadro N° 01

### Fases del Presupuesto Por Resultados

Fase del Proceso	Pasos Principales
<b>Planeamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de problemas centrales a ser resueltos desde la perspectiva de la población y sus necesidades.</li> <li>• Análisis de las causas o factores concurrentes que explican los problemas identificados (Causas directas e indirectas)</li> </ul> </li> <li>• Prospectiva:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de logros o resultados que se busca alcanzar frente a los problemas identificados. Los Resultados pueden ser planteados como “resultados finales” o como “resultados intermedios”.</li> <li>• Determinación de los indicadores y los “valores de los indicadores a alcanzar” que servirán para medir logros.</li> <li>• Análisis y determinación de acciones a realizar y productos a alcanzar para el logro de los resultados esperados. Así como la determinación de los indicadores que servirán para medir el desarrollo de las mismas.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Programación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costeo de acciones y productos, determinación de requerimientos para el logro de los resultados propuestos (¿Cuánto necesito?).</li> <li>• Determinación de los techos presupuestales por resultados y acciones prioritarias (¿Cuánto tengo?).</li> </ul> <p>Asignación de recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Matriz de responsabilidades para el desarrollo de acciones y logro de resultados. (¿Quién hace qué?)</li> <li>✓ Asignación de recursos por institución y por acción. (¿Con que recursos cuenta?)</li> </ul>
<b>Formulación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificación de ingresos y gasto y llenado de cuadros presupuestales según formatos</li> </ul>
<b>Aprobación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debate público en congreso, Consejo Regional o Consejo.</li> </ul>
<b>Ejecución y Seguimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación Interinstitucional Cadena de producción)</li> <li>• Seguimiento y Monitoreo de la acción</li> <li>• Ajustes en procesos de ejecución</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de aprendizajes</li> <li>• Ajustes en proceso de planeamiento/programación y presupuestación</li> </ul>

#### 2.2.10. Etapas de Implementación

Según el Ministerio de Economía y finanzas. Implementación del Presupuesto por Resultados (2012) sostiene que las etapas de implementación son las siguientes:

- a) **Diseño de la estrategia peruana de PPR:** del marco conceptual, metodológico e instrumental, así como de los cambios, de ser necesario, en el marco institucional.
- b) **Diseño de los instrumentos de PPR:** para los distintos momentos de su ejecución: la planificación; su presupuesto; la gestión y administración; el seguimiento; y la evaluación. En esta etapa se desarrollan también las condiciones previas para que la estrategia funcione, entre las que se incluyen: adaptación/reformulación del clasificador presupuestal acondicionamiento/rediseño de los instrumentos informáticos en el MEF (incluye equipamiento); articulación de los sistemas informáticos sectoriales, regionales y locales, al sistema central de seguimiento; acondicionamiento de normas legales; racionalización (creación, fusión o eliminación) de las entidades ejecutoras.
- c) **Ejecución del PPR:** que incluyen los siguientes momentos: sensibilización de actores claves y de la opinión pública; capacitación de operadores; asistencia técnica durante la ejecución presupuestaria; asistencia técnica en la aplicación de los instrumentos de seguimiento y evaluación.
- d) **Evaluación y sistematización de los avances en la implementación:** con la finalidad de reajustar o rediseñar, según sea el caso, la estrategia PPR, sus instrumentos y/o el marco institucional.

#### **2.2.11. Estrategias de Implementación**

Según el Ministerio de Economía y finanzas. Implementación del Presupuesto por Resultados (2012) sostiene que las estrategias de implementación se consideran:

- 1) **Diseño basado en experiencias y modelos implementados,** local e internacionalmente. Se buscará recoger las experiencias integrales o puntuales en algún instrumento, de forma que la curva de aprendizaje del PPR a

implementar, se beneficie de las recomendaciones y sugerencias pertinentes.

**2) Concertador en las distintas etapas de la implementación**

del PPR, convocando a los actores claves en cada uno de ellos. Debido a las múltiples definiciones, diseños y operaciones, es conveniente adoptar una convención particular que sea apropiada por todos los actores. De este modo, no sólo habrá uniformidad en el lenguaje, sino que habrá una sinergia espontánea en su implementación.

**3) Progresividad,** que avance simultáneamente en dos

dimensiones. La primera en el nivel de inclusión de los instrumentos en los procesos de las entidades, es decir, no se introducen todos los instrumentos a la vez, sino en una secuencia lógica (primero planeamiento, luego medición del desempeño, etc). La segunda, en relación al alcance institucional y en función a los instrumentos a ser aplicados. Es decir, algunos instrumentos, o parte de sus estructuras, podrán ser aplicados, desde un inicio, al total de las entidades del Gobierno Nacional y Gobiernos Regionales y otros, en adición a los anteriores serán introducidos sólo en una muestra de acciones y sectores prioritarios.

Luego, progresivamente, se irá ampliando los instrumentos a todas las entidades del Estado, incluyendo los Gobiernos Locales.

En todos los casos, la implementación será asistida por la Dirección nacional Del Presupuesto Público, pero el énfasis de este recaerá en las acciones y sectores prioritarios.

**2.2.12. Funciones Administrativas**

Según Gordillo Agustín Alberto. (2013) sostiene que; Montesquieu, partiendo de la hipótesis certera de que todo hombre que tiene poder tiende a abusar de él. Concibió su famosa teoría de la separación de los poderes. Esta doctrina propone que el poder contenga al poder, lo que se lograría dividiendo el poder estatal y oponiendo las porciones respectivas para que se refrenen recíprocamente; ello a su vez se

consigue distribuyendo las funciones estatales entre diferentes órganos, constituidos por personas físicas distintas.

Cómo se realizará la distribución de funciones, es algo que ha sido solucionado de diferente manera en la Constitución de cada país; pero en general la mayoría ha introducido el principio de la separación de los poderes tratando de seguir en lo más importante la triple premisa a que dio lugar la teoría de Montesquieu: Que el que hace las leyes no sea el encargado de aplicarlas ni de ejecutarlas; que el que las ejecute no pueda hacerlas ni juzgar de su aplicación; que el que juzgue no las haga ni las ejecute.

Surge así el germen de los conceptos de Legislación, Administración y Justicia, conceptos que todavía se mantienen en constante elaboración. En general, son órganos administrativos los que están estructurados jerárquicamente y sujetos a órdenes (dependientes). Son órganos judiciales aquellos que no están sujetos a órdenes o instrucciones, es decir, aquellos que son independientes. Hay así tres tipos de órganos, y tres tipos de función estatal.

Precisando el lenguaje se habla más de “separación de funciones” que de separación de poderes, ya que el poder es uno sólo; pero se mantiene el principio de que ella tiene por finalidad coordinar el ejercicio del poder público y evitar que pueda ser fuente de despotismo o arbitrariedad.

Las dos funciones primordiales de los gerentes de una entidad son las operaciones de planificación y control.

El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.



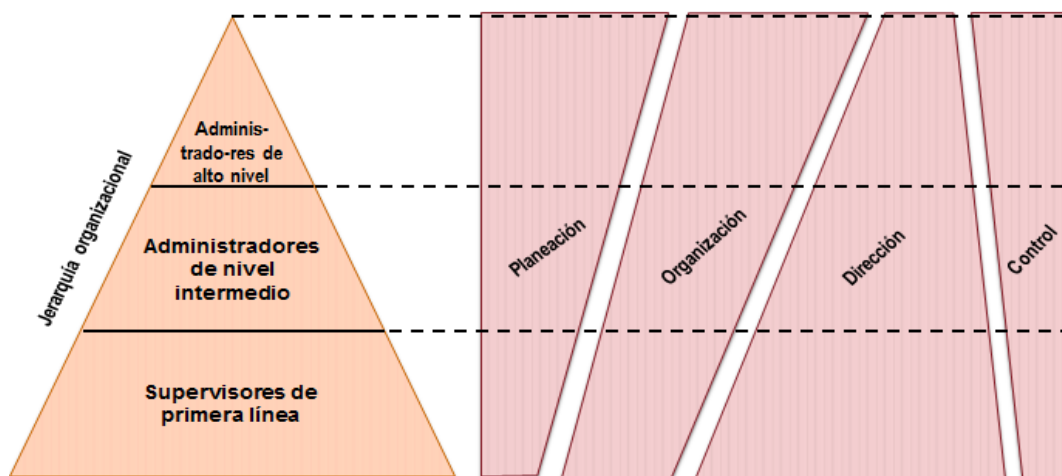
**Cuadro N° 02**  
**Funciones Administrativas**

Planeación	Organización	Dirección	Control
¿Qué es lo que se quiere hacer?	¿Cómo se va a hacer?	Verificar que se haga	¿Cómo se ha hecho?

**Fuente:** <http://www.monografias.com/trabajos82/gerente-funciones/gerente-funciones2.shtml#ixzz4CVsQdjZX>

Así como el tiempo dedicado al desempeño de las funciones, la cual se detalla en el siguiente Gráfico N° 07:

**Gráfico N° 07.**  
**Jerarquía Institución en el Desempeño de las Funciones**



**Fuente:** <http://www.monografias.com/trabajos82/gerente-funciones/gerente-funciones2.shtml#ixzz4CVsQdjZX>

### 2.2.13. Competencias Administrativas

Sostiene Carlos Alcántara Vallejo (2011) que;

“El fundador de Visa Dee Hock les dice a sus gerentes, que inviertan al menos el 40% de su tiempo en el manejo de sí mismos; su ética,

carácter, principios, propósitos, motivación y conducta”.

**Competencias Gerenciales:** Conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que necesita un gerente a fin de ser efectivo en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos escenarios de organización, se considera las dimensiones:

- Dimensiones de la competencia en la comunicación.
  - Comunicación informal.
  - Comunicación formal.
  - Negociación.
- Dimensiones de la competencia de la planeación y administración.
  - Recopilación de información, análisis y solución de problemas.
  - Planificación y organización de proyectos
  - Administración del tiempo.
  - Administración de presupuesto y financiera
- Dimensiones de la competencia en el trabajo en equipo.
  - Diseño de equipos.
  - Creación de un ambiente solidario.
  - Administrar la dinámica del equipo.
- Dimensiones de la competencia en la acción estratégica.
  - Comprensión del entorno.
  - Comprensión de la organización.
  - Empezar acciones estratégicas
- Dimensiones de la competencia para la globalización.
  - Conocimiento y comprensión culturales.
  - Apertura y sensibilidad culturales.
- Dimensiones de la competencia para el manejo personal.
  - Integridad y conducta ética.
  - Impulso personal y resistencia.
  - Equilibrio entre el trabajo y las exigencias de la vida.

#### **2.2.14. Funciones**

Según el Instituto Nacional de Especialización Profesional. Dirección de Posgrado en Ciencias Económicas. (2012) sostiene que; Con la finalidad de esquematizar las funciones de SERVIR, podríamos indicar que esta cuenta con dos rubros:

##### **a. Funciones Administrativas:**

- ❖ Planificar y formular políticas nacionales en:
  - Recursos Humanos
  - Organización de trabajo
  - Gestión de empleo
  - Rendimiento
  - Evaluación
  - Compensación
  - Desarrollo y capacitación y Relaciones Humanas
- ❖ Desarrollar y gestionar en:
  - Sistema de Información
  - Políticas de formación y Evaluación de resultados.
- ❖ Organizar, convocar y supervisar los concursos públicos de selección de personal.
- ❖ Administrar el registro nacional del personal civil.
- ❖ Otorgar la orden del servicio civil a los servidores por hechos meritorios y o patrióticos.
- ❖ Capacita a las oficinas de recursos humanos.

##### **b. Funciones Normativas:**

- Promover remunerativa
- Proponer programa del incentivo
- Dictar normas para el desarrollo del sistema.
- Emitir opinión previa en aspectos de la expedición de normas sobre el sistema.
- Emitir opinión técnica en tema de su competencia.
- Normas y gestionar el cuerpo de gerentes públicos.
- Promover y aprobar los documentos e instrumentos de gestión.

- Ditar normas técnicas para los procesos de selección de recursos.

#### **2.2.15. Funciones Administrativas con el PPR**

Según el Dr. Julio Isidro Altamira Gigena (2013) sostiene que;

La Función Administrativa es una de las funciones jurídicas del Estado, ya que a diferencia de lo que sucede en el Derecho Constitucional, en el Derecho Administrativo, se analizan las distintas funciones del Estado y no los distintos Poderes del Estado, pues el poder es uno sólo y radica en el Estado, en cambio, las funciones son distintas como también los órganos que llevan a cabo esas funciones son diferentes.

Se ha sostenido que el poder del Estado se actualiza en la función asignada a cada uno de los órganos: el legislativo, el ejecutivo y el judicial. Estas funciones estatales pueden ser clasificadas de distinto punto de vista, el sustancial o material, el orgánico o subjetivo, y el formal.

Desde el punto de vista sustancial o material, se analiza el contenido de la función. Lo importante, lo trascendente, es analizar la naturaleza de la función.

La función administrativa en cambio, es aquella que provee a la satisfacción de necesidades colectivas, que actúa sobre el presente, es continua, permanente, y es por ello que esta función no se puede interrumpir por huelgas ni por lock out que realicen las empresas a cargo de la prestación de los servicios.

Según el Ing. Henri Fayol (1987) sostiene que; definir las funciones de la administración en su libro "Administración Industrial y General" Henri Fayol identificó 5 funciones de la administración, las cuales son: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Que detallamos:

- **Planeación:** Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.
- **Organización:** Función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se hacen, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
- **Integración de personal:** Consiste en ocupar con personas los puestos de la estructura de la organización y en mantener esos puestos ocupados
- **Dirección:** Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados
- **Control:** Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones correctivas que hicieran falta.

La teoría de las cinco funciones de la administración de Henri Fayol es una visión muy normativa y funcional en la administración, y puede que esta teoría no refleje completamente las complejidades administrativas que enfrentan los gerentes en su trabajo diario.

## 2.9. Definiciones Conceptuales

### 1. Presupuesto

Se le llama presupuesto al cálculo y negociación anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual.

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la

organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.

## **2. Diseño**

El diseño se define como el proceso previo de configuración mental, "pre-figuración", en la búsqueda de una solución en cualquier campo. Utilizado habitualmente en el contexto de la industria, ingeniería, arquitectura, comunicación y otras disciplinas creativas.

## **3. PPR**

Es una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles a favor de la población, que requiere de la existencia de una definición de los resultados a alcanzar, el compromiso para alcanzar dichos resultados por sobre otros objetivos secundarios o procedimientos internos, la determinación de responsables, los procedimientos de generación de información de los resultados, productos y de las herramientas de gestión institucional, así como la rendición de cuentas.

## **4. Meta**

Son enunciados proposicionales que precisan operativamente, en magnitudes cuantitativas.

## **5. Finalidad**

Es un enunciado proposicional integral que formulamos como máximo nivel de respuesta al que hacer algo.

## **6. Actividad**

Son enunciados proposicionales que explican conjuntos de tareas o acciones, mediante las cuales se cumplirán las metas.

## **7. Acciones o tareas**

Son enunciados proposicionales que precisan las unidades básicas repetitivas, de un determinado tipo, que integran una actividad.

## **2.10. Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General**

- **HG:** El Presupuesto Por Resultados “PPR” influye significativamente en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015

### **2.4.2. Hipótesis Específicas**

- **H1:** La Programación del Presupuesto Por Resultados “PPR” influye significativamente en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015.
- **H2:** La Aprobación del Presupuesto Por Resultados “PPR” influye significativamente en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015.
- **H3:** La Evaluación del Presupuesto Por Resultados “PPR” influye significativamente en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015.

## **2.11. Variables**

### **2.5.1. Variable Independiente**

- Presupuesto Por Resultados

### **2.5.2. Variable Dependiente**

- Desempeño de Funciones Administrativas

## 2.12. Operacionalización de Variables (Dimensiones e Indicadores)

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS
<p><b>Variable Independiente.</b></p> <p><b>X:</b></p> <p>EL Presupuesto Por Resultados</p>	<p>Componentes:</p> <p>-Programación</p> <p>-Aprobación</p> <p>-Evaluación</p>	<p>-Programación del PPR.</p> <p>-Aprobación del PPR</p> <p>-Evaluación del PPR</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiene identificado la viabilidad de los programas intervinientes</li> <li>2. Tiene planificado la viabilidad de los programas por la gerencia</li> <li>3. Tiene planificado la definición de las metas del programa</li> <li>4. Permite la articulación de los sectores con los gobiernos regionales y locales</li> <li>5. Identifica el responsable de su diseño e implementación que rinde cuentas sobre los resultados atribuibles al programa a desarrollar</li> <li>6. Genera información validable para realizar evaluaciones, de impacto para la evaluación y la programación e introducir ajustes al diseño del programa.</li> <li>7. Mantiene en relación al plan operativo institucional y otros documentos de gestión</li> <li>8. Mantiene evidencias de las revisiones y/o evaluación de las metas de los programas por la gerencia</li> <li>9. Realiza el seguimiento y monitoreo para el logro de las metas propuestas.</li> </ol>
<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p><b>Y:</b></p> <p>Desempeño de Funciones Administrativas</p>	<p>Las funciones son:</p> <p>- Planificación</p> <p>- Organización</p> <p>- Dirección</p> <p>- Control</p>	<p>-Seleccionar las metas</p> <p>-Establecer programas para alcanzar las metas y planes.</p> <p>-Tareas para realizar los objetivos.</p> <p>-Dirigir, ordenar y motivar a los empleados.</p> <p>-Relacionar-Gerente Trabajador</p> <p>-Medir y comparar resultados.</p> <p>-Tomar medidas correctivas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En la planificación selecciona las metas</li> <li>2. Constantemente solicita o proporciona información relativa a su trabajo del área</li> <li>3. Realiza procedimiento e instrumentos para realizar mejor su trabajo o el de sus colegas de trabajo</li> <li>4. Coordina y emplea con eficiencia y eficacia los RR.HH, materiales de información</li> <li>5. Aplica los conocimientos técnicos presupuestales en el seguimiento de las metas físicas de los programas</li> <li>6. Contribuye a que el ambiente en su área de trabajo fuera agradable</li> <li>7. Existe una buena relación entre el gerente y los trabajadores</li> <li>8. Conoce el manual de procedimientos administrativos (MAPRO)</li> <li>9. Manifiesta iniciativa para resolver los problemas surgidos en el área en el desempeño de su trabajo o área</li> </ol>



## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1. Método y Diseño**

##### **3.1.1. Método de Investigación**

Para la ejecución del trabajo, se ha utilizado el método documental, teniendo en cuenta que se ha revisado y tomado información bibliográfica referida especialmente a la normatividad presupuestal y como es la Influencia del Presupuesto Por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015.

##### **3.1.2. Diseño de Investigación**

El presente proyecto de investigación es de Diseño No Experimental ya que la variable independiente carece de manipulación intencional, analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia. Con su tipo de diseño transeccional explicativo, porque va permitir determinar y conocer las causas, factores o variables que generan situaciones problemáticas dentro de un determinado contexto social.

#### **3.2. Tipo y Nivel de Investigación(referencial)**

##### **3.2.1. Tipo**

El trabajo realizado es un estudio descriptivo-explicativo, pues, en primer lugar, tiene el propósito de responder a las causas de los eventos físicos o sociales, como es la Influencia del Presupuesto Por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015.

##### **3.2.2. Nivel de Investigación**

El presente trabajo de investigación es del Nivel Explicativo ya que con este estudio podemos conocer las causas o

factores que han dado origen a hechos y fenómenos de la realidad así buscando dar una explicación objetiva, real y científica a aquello que se desconoce.

### 3.3. Población y Muestra

#### 3.3.1. Población

Está formado por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, que está conformado por los Gerentes (Cargos de Confianza), Personal Administrativo: Nombrados, Contratados, Personal por CAS y Servicios por Terceros haciendo un total de 30 trabajadores.

#### CUADRO Nº 01

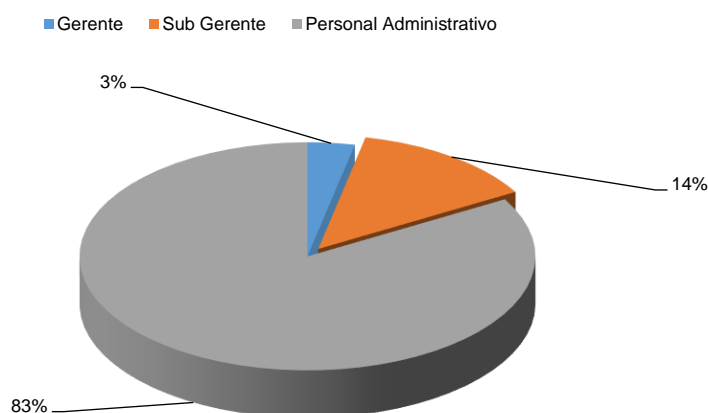
**POBLACION TOTAL DE TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO. SEGÚN SU CONDICIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO - 2015**

Nº	CONDICIÓN	GERENCIA	fi
01	Gerente	GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO	1
02	Sub Gerentes		4
03	Personal Administrativo		25
TOTAL			30

FUENTE: GERENCIA DE RECURSO HUMANOS MUN.PROV. HCO.

ELAB.: LA INVESTIGADORA

**GRAFICO Nº 01**  
**POBLACION TOTAL DE TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO. SEGÚN SU CONDICIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO - 2015**



FUENTE: CUADRO Nº 01

LAB. : LA INVESTIGADORA

### 3.3.2. Muestra

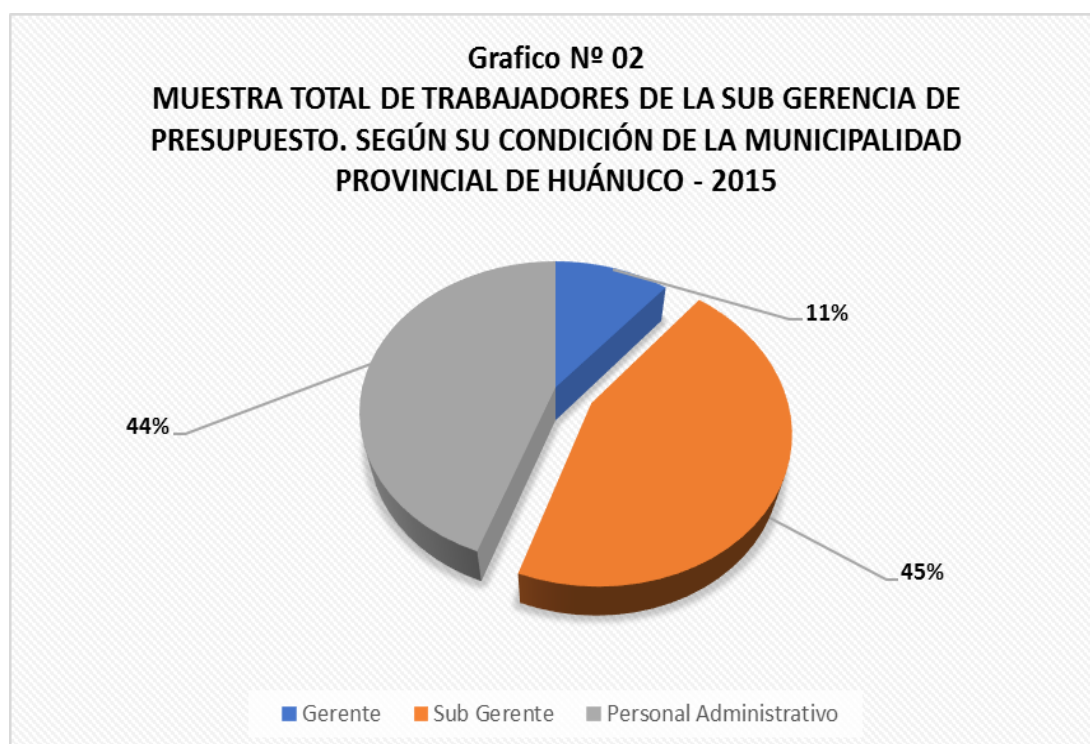
La muestra será No Probabilística, obtenida de la población de los trabajadores nombrados y contratados, cuya muestra se tomó de forma intencionada, la cual está integrada por Personal contratado, haciendo un total de 9 trabajadores.

**CUADRO Nº 02**  
**MUESTRA TOTAL DE TRABAJADORES DE LA SUB GERENCIA DE PRESUPUESTO. SEGÚN SU CONDICIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO - 2015.**

Nº	CONDICIÓN	SUB GERENCIA	fi
01	Gerente	PRESUPUESTO	1
02	Sub Gerente		4
02	Personal Administrativo		4
TOTAL			9

FUENTE: GERENCIA DE RECURSO HUMANOS MUN.PROV. HCO.

ELAB.: LA INVESTIGADORA



FUENTE: CUADRO Nº 02

LAB. : LA INVESTIGADORA

### 3.4. Técnicas e Instrumentos de Investigación

#### 3.4.1. Para la Recolección de datos (detallar las técnicas e instrumentos utilizados)

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<b>Observación</b> Es un proceso intencional; de captación de las características, cualidades y propiedades de los objetos y sujetos de la realidad, a través de los sentidos. Es el proceso sistemático de obtención, recopilación y registro a de datos empíricos de un objeto, un suceso, un acontecimiento.	<b>Ficha de observación.</b>
<b>Fichaje</b> Utilizado como técnica de recopilación de datos que consiste en registrar o consignar información significativa y de interés para el investigador, por escrito, en tarjetas de diferentes tamaños, las fuentes pueden ser: libros, textos, etc.	<b>Fichas:</b> Bibliográficas, Hemerográficas.
<b>Encuesta</b> Es una técnica para la investigación social por excelencia, para la indagación, exploración recolección de datos mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo.	<b>Cuestionario</b>

#### 3.4.2. Para la presentación de datos (Cuadro y/o gráficos)

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Estadística Descriptiva</b> La estadística como una herramienta en la investigación nos permite especificar cuantitativamente el grado de certeza o incertidumbre de las conclusiones a las que arribamos, es decir, nos permite escribir la posibilidad de ocurrencia. Al aplicar la estadística descriptiva se puede analizar: la media, la moda y mediana como: las Medidas de Tendencia Central y la Medidas de Dispersión.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuadros estadísticos</li><li>• Gráficos estadísticos</li><li>• Programas: Microsoft Excel, Microsoft Word y Microsoft Power Point.</li></ul>

### **3.4.3. Para el análisis e interpretación de los datos**

Una vez efectuado las comparaciones de la debida recolección de las entrevistas, se analizó la información que se obtuvo, teniéndose en cuenta los conceptos teóricos y doctrinarios.

Los instrumentos utilizados en la investigación se precisarán a continuación.

- Preguntas Guía.
- Cuestionario de Entrevistas.
- Fichas Bibliográficas.
- Matriz de Consistencia.

Los resultados se han obtenido en base al cuestionario aplicado sobre El Presupuesto por Resultado “PPR” y su Influencia en el Desempeño de Funciones Administrativas de los Trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco, la misma que ha sido organizada, tabulada y sistematizada en las tablas de frecuencia simple, e interpretada y analizada, en base a ella, y de esta forma se ha determinado los diversos niveles que a continuación se presentan en los gráficos.

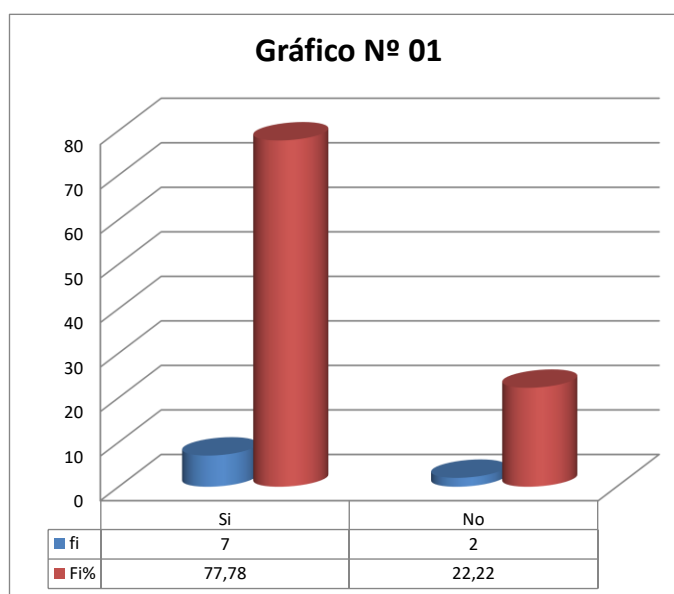
## CAPITULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Procesamiento de datos (Cuadros estadísticos con su respectivo análisis e interpretación)

<b>Tabla N° 01</b> <b>TIENE IDENTIFICADO LA VIABILIDAD DE LOS PROGRAMAS INTERVINIENTES</b>			
Escala Valorativa		fi	Fi %
	Si	7	77,78
	No	2	22,22
	<b>TOTAL</b>	9	100,00

**Fuente** : Ficha Técnica de Observación  
**Elaboración** : El Investigador



**Fuente** : Tabla N° 01  
**Elaboración** : El Investigador

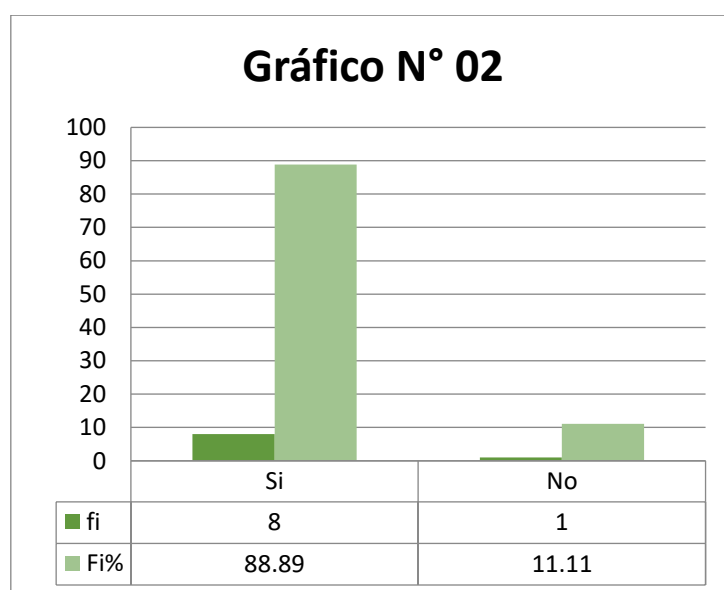
#### INTERPRETACIÓN

Se determinó mediante la muestra evaluada a través de la Ficha técnica de observación que determina en 7 Ítem de la opción Si, **En que tiene identificado la viabilidad de los programas intervinientes**, reflejando el 77.78%, así como la opción No 02 Ítems, siendo el 22.22%, de una muestra de 9.

<p align="center"><b>Tabla N° 02</b> <b>TIENE PLANIFICADO LA VIABILIDAD DE LOS PROGRAMAS POR LA SUBGERENCIA</b></p>			
Escala Valorativa		fi	Fi %
	Si	8	88,89
	No	1	11,11
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>

**Fuente** : Ficha Técnica de Observación

**Elaboración** : El Investigador



**Fuente** : Tabla N° 02

**Elaboración** : El Investigador

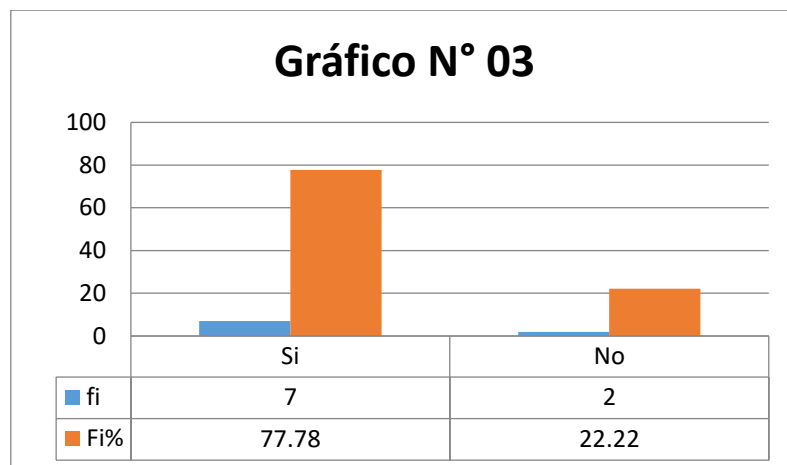
## INTERPRETACIÓN

Se determinó mediante la muestra evaluada a través de la Ficha técnica de observación que determina en 8 ítem de la opción Si **tiene planificado la viabilidad de los programas por la subgerencia**, reflejando el 88.89%, así como la opción No 1 ítems, siendo el 11.11%, de una muestra de 9.

<p align="center"><b>Tabla N° 03</b> <b>TIENE PLANIFICADO LA DEFINICION DE LAS METAS DEL PROGRAMA</b></p>			
Escala Valorativa		fi	Fi %
	Si	7	77,78
	No	2	22,22
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>

**Fuente** : Ficha Técnica de Observación

**Elaboración** : El Investigador



**Fuente** : Tabla N° 03

**Elaboración** : El Investigador

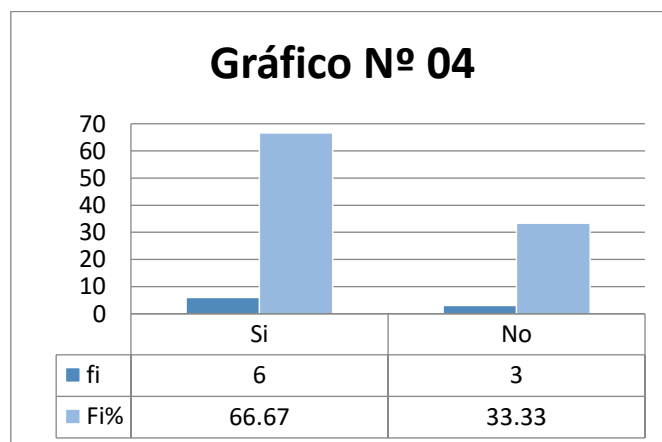
### INTERPRETACIÓN

Se determinó mediante la muestra evaluada a través de la Ficha técnica de observación que determina en 7 Ítems de la opción Si, **tiene planificado la definición de las metas del programa**, reflejando el 77.78%, así como la opción No 2, Ítems, siendo el 22.22%, de una muestra de 9.

Tabla N° 04			
PERMITE LA ARTICULACION DE LOS SECTORES CON LOS GOBIERNOS REGIONALES Y LOCALES			
Escala Valorativa		fi	Fi %
	Si	6	66,67
	No	3	33,33
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>

**Fuente** : Ficha Técnica de Observación

**Elaboración** : El Investigador



**Fuente** : Tabla N° 04

**Elaboración** : El Investigador



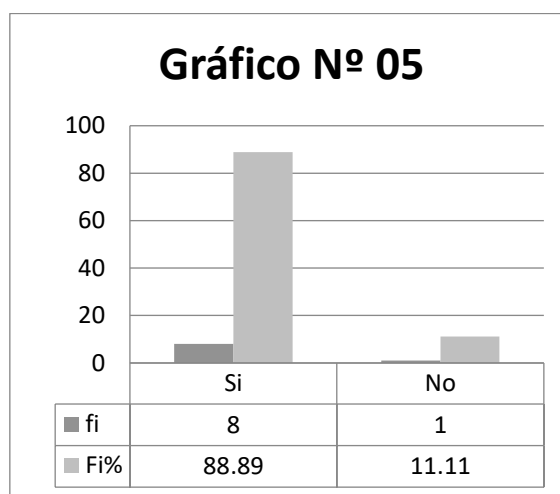
## INTERPRETACIÓN

Se determinó mediante la muestra evaluada a través de la Ficha técnica de observación que determina en 6 Ítems de la opción Si, **permite la articulación de los sectores con los gobiernos regionales y locales**, reflejando el 66.67 %, así como la opción No 3 Ítems, siendo el 33.33 %, de una muestra de 9.

<b>Tabla Nº 05</b> <b>IDENTIFICA EL RESPONSABLE DE SU DISEÑO E IMPLEMENTACION, AL PROGRAMA A DESARROLLAR</b>			
Escala Valorativa		fi	Fi %
	Si	8	88,89
	No	1	11,11
	<b>TOTAL</b>	9	100,00

**Fuente** : Ficha Técnica de Observación

**Elaboración** : El Investigador



**Fuente** : Tabla Nº 05

**Elaboración** : El Investigador

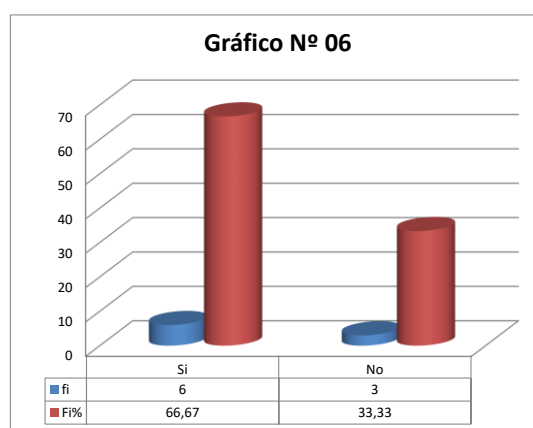
## INTERPRETACIÓN

Se determinó mediante la muestra evaluada a través de la Ficha técnica de observación que determina en 8 Ítems de la **opción Si, identifica el responsable de su diseño e implementación, al programa a desarrollar**, reflejando el 88.89 %, así como la **opción No**, 1 Ítems, siendo el 11.11 %, de una muestra de 9.

<b>Tabla N° 06</b> <b>GENERA INFORMACION VALIDABLE PARA REALIZAR</b> <b>EVALUCIONES DE IMPACTO, PARA LA</b> <b>PROGRAMACION E INTRODUCIR AJUSTES AL</b> <b>DISEÑO</b>			
Escala Valorativa		fi	Fi %
	Si	6	66,67
	No	3	33,33
	<b>TOTAL</b>	9	100,00

**Fuente** : **Ficha Técnica de Observación**

**Elaboración** : **El Investigador**



**Fuente** : **Tabla N° 06**

**Elaboración** : **El Investigador**

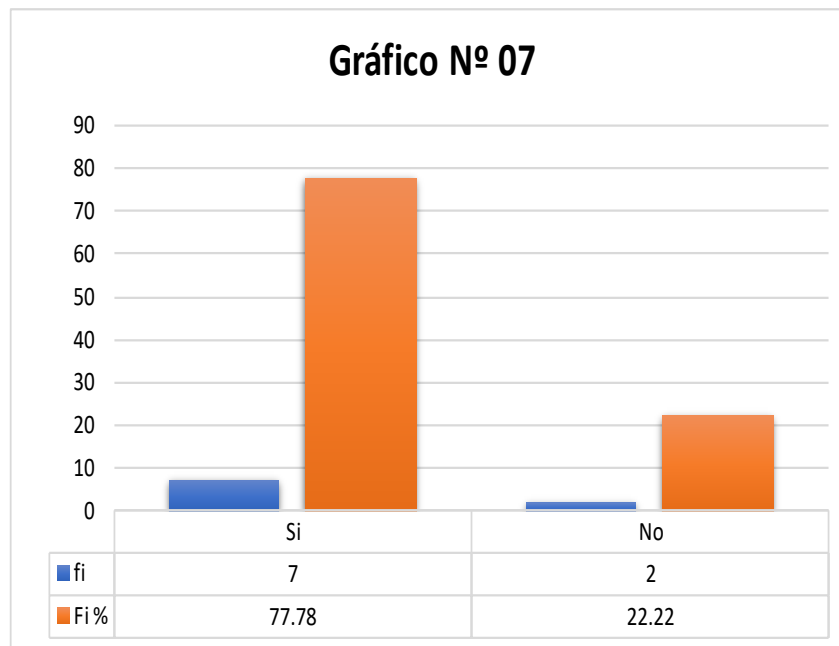
## INTERPRETACIÓN

Se determinó mediante la muestra evaluada a través de la Ficha técnica de observación que determina en 6 Ítem de la opción Si, **genera información validable para realizar evaluaciones de impacto, para la programación e introducir ajustes al diseño**, reflejando el 66.67 %, así como la opción N° 3 Ítems, siendo el 33.33 %, de una muestra de 9.

<b>Tabla N° 07</b> <b>MANTIENE EN RELACION AL PLAN OPERATIVO</b> <b>INSTITUCIONAL Y OTROS DOCUMENTOS</b>			
Escala Valorativa		fi	Fi %
	Si	7	77.78
	No	2	22.22
	<b>TOTAL</b>	9	100.00

**Fuente** : **Ficha Técnica de Observación**

**Elaboración** : **El Investigador**



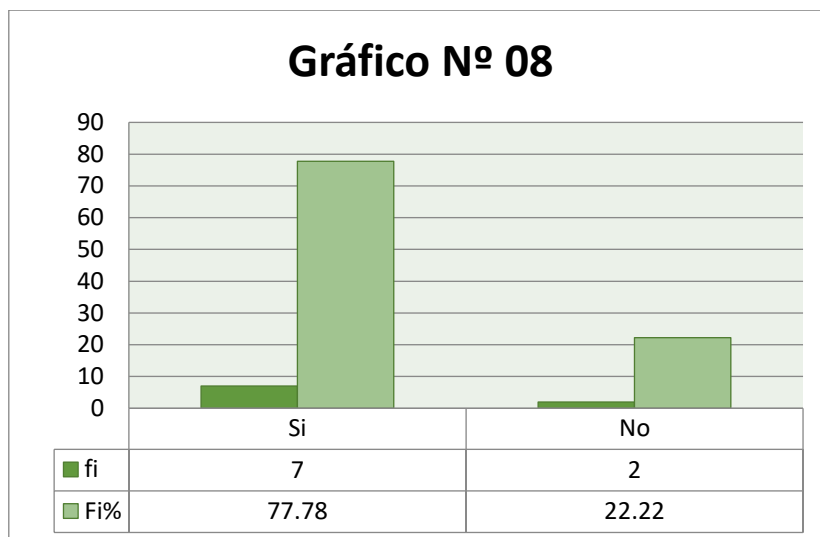
**Fuente** : Tabla N° 07  
**Elaboración** : El Investigador

### INTERPRETACIÓN

Se determinó mediante la muestra evaluada a través de la Ficha técnica de observación que determina en 7 Ítem de la opción Si, **mantiene en relación al plan operativo institucional y otros documentos**, reflejando el 77.78%, así como la opción No 2 Ítems, siendo el 22.22%, de una muestra de 9.

<b>Tabla N° 08</b> <b>MANTIENE EVIDENCIAS DE LAS REVISIONES Y/O EVALUACIONES DE LAS METAS DE LOS PROGRAMAS POR LA SUBGERENCIA</b>			
Escala Valorativa		fi	Fi %
	Si	7	77,78
	No	2	22,22
	<b>TOTAL</b>	9	100,00

**Fuente** : Ficha Técnica de Observación  
**Elaboración** : El Investigador



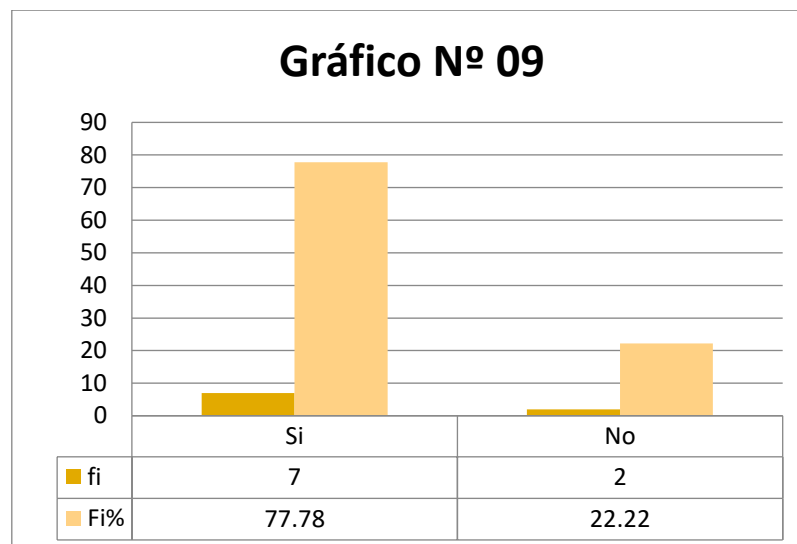
**Fuente** : Tabla N° 08  
**Elaboración** : El Investigador

### INTERPRETACIÓN

Se determinó mediante la muestra evaluada a través de la Ficha técnica de observación que determina en 7 Ítem de la opción Si, **mantiene evidencias de las revisiones y/o evaluaciones de las metas de los programas por la subgerencia**, reflejando el 77.78%, así como la opción No 02 Ítems, siendo el 22.22%, de una muestra de 9.

<b>Tabla N° 09</b> <b>REALIZA EL SEGUIMIENTO Y MONITOREO PARA EL LOGRO DE LAS METAS PROPUESTAS</b>			
Escala Valorativa		fi	Fi %
	Si	7	77,78
	No	2	22,22
	<b>TOTAL</b>	9	100,00

**Fuente** : Ficha Técnica de Observación  
**Elaboración** : El Investigador



**Fuente** : Tabla N° 09  
**Elaboración** : El Investigador

### INTERPRETACIÓN

Se determinó mediante la muestra evaluada a través de la Ficha técnica de observación que determina en 7 Ítem de la opción Si, **realiza el seguimiento y monitoreo para el logro de las metas propuestas**, reflejando el 77.78%, así como la opción No 02 Ítems, siendo el 22.22%, de una muestra de 9.

#### 4.2. Contrastación de Hipótesis Prueba de Hipótesis

- **Validación estadística- prueba de hipótesis**

El Presupuesto Por Resultados “PPR”, influye significativamente en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015.

- **Comprobación:**

Nuestra hipótesis ha sido confirmada por los resultados que la Programación Presupuestal Presupuesto Por Resultados “PPR”, influye significativamente en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015.

Para la comprobación de la hipótesis se utilizó la **distribución Student t**, para una distribución no paramétrica, teniendo en cuenta

la escala valorativa:

Tabla de valor:

[0-2]: 1 , [3-4]: 2 , [5-6]: 3 , [7-9]: 4

Se tiene las alternativas: **Si** – No, tomándose para el análisis de la Prueba, la Alternativa de Si, porque en su mayoría, evidencia las respuestas, consecuencia de la aplicación del Instrumento.

Así mismo se utilizó el 95% de nivel de confianza y un Nivel de Significancia  $\alpha=0.05$ .

## **ESTADÍSTICO DE PRUEBA:**

### **a) Formulación de la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alterna ( $H_1$ .)**

#### **HIPOTESIS NULA ( $H_0$ )**

El Presupuesto Por Resultado PPR no influye significativamente en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Subgerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2015.

$$H_0: \mu_2 \leq \mu_1$$

#### **HIPOTESIS ALTERNA ( $H_1$ .)**

El Presupuesto Por Resultado PPR influye significativamente en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Subgerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco 2015.

$$H_1: \mu_2 > \mu_1$$

Donde:

**$H_0$**  : Hipótesis Nula

**$H_1$**  : Hipótesis Alterna

**$\mu_1$**  : Media Poblacional respecto al diseño  
Presupuesto por resultado.

**$\mu_2$**  : Media Poblacional respecto al desempeño  
de Funciones administrativas.

### **b) Determinación si la prueba es unilateral o bilateral**

La hipótesis alterna indica que la prueba es unilateral de cola derecha, toda vez que se trata de verificar solo una probabilidad.

$$\mu_2 > \mu_1$$

### **c) Determinación del nivel confiabilidad y nivel de significancia de la prueba:**

Se asume el nivel de confiabilidad al 95% y el nivel de significación fue asumido como 5%.

**d) Determinación de la distribución muestral de la prueba**

La distribución de probabilidades adecuada para la prueba es la distribución “t de Student”; con distribución muestral de suma de cuadrados.

**e) Determinación del valor de los Coeficientes Críticos**

El valor de “t” crítico para el 95 % es  $t_c = 1,67$ , con grados de libertad igual a 9

**f) Proceso para hallar “t” según diseño**

N°	DESEMPEÑO DE FUNCIONES		PRESUPUESTO POR RESULTADOS(PPR)	
	$X_1$	$(X_1)^2$	$X_2$	$(X_2)^2$
1	4	16	1	1
2	4	16	2	4
3	4	16	2	4
4	3	9	1	1
5	4	16	2	4
6	3	9	1	1
7	2	4	1	1
8	2	4	1	1
9	2	4	1	1
	$\Sigma = 28$	$\Sigma = 94$	$\Sigma = 12$	$\Sigma = 18$

$$\bar{X}_1 = 3.11$$

$$\bar{X}_2 = 1.33$$

$$n_1 = 9$$

$$n_2 = 9$$

**✂ Suma de cuadrados**

**Respecto a  $X_1$  :**

$$\sum X_1^2 = \sum (X_1)^2 - \frac{(\sum X_1)^2}{n}$$

$$\sum X_1^2 = 94 - \frac{(28)^2}{9} \quad \sum X_1^2 = 6.89$$

**Respecto a  $X_2$  :**

$$\sum X_2^2 = \sum (X_2)^2 - \frac{(\sum X_2)^2}{n}$$

$$\sum X_2^2 = 18 - \frac{(12)^2}{9} \quad \sum X_2^2 = 2.00$$

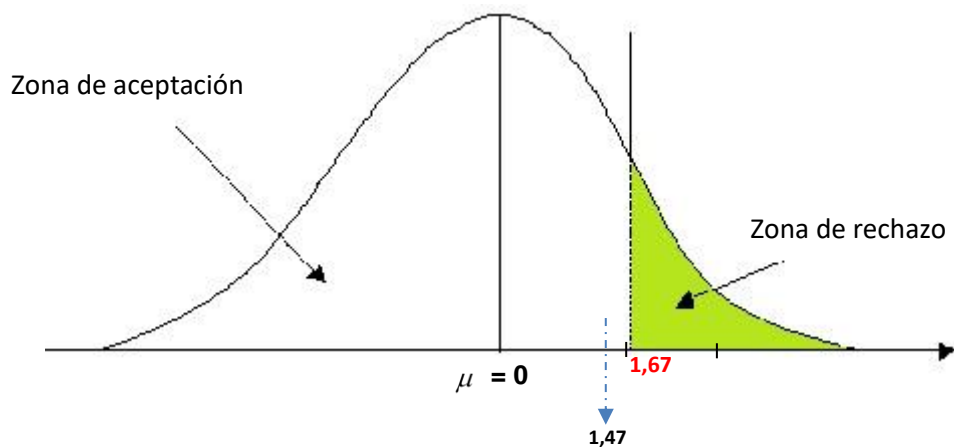
**✂ Grados de libertad**

$$gl = n_1 + n_2 - 2 \dots \dots gl = 17$$

#### ✂ Cálculo del Estadístico de la Prueba

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(\sum X_1^2 + \sum X_2^2)}{n_1 + n_2 - 2} \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}, \text{ reemplazando } t = 1.47$$

#### g) Gráfico y Toma de Decisiones



Puesto que  $t = 1.47$  ( $t$  hallada) se ubica a la derecha de  $t_c = 1,67$  ( $t$  crítica) que es la zona de rechazo, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; es decir se tiene indicios suficientes que prueban que la estrategia Presupuesto Por Resultado PPR influye significativamente en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Subgerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco. Se prueba lo formulado en la hipótesis general.



## **CAPITULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **5.1. Presentar la contratación de los resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos de las bases teóricas.**

**“El Presupuesto Participativo en Perú y la necesidad de su evaluación como mecanismo que busca mejorar la calidad del gasto público”.** MEF. Roger Salhuana Cavides (2008). Analiza los cinco años de experiencia del presupuesto participativo. Propone un modelo lógico para la evaluación de impacto del presupuesto participativo.

**“Orientación Estratégica de los servicios personales en la administración pública federal de Hacienda Secretaria”** elaborado por Medina, Alejandro (2011), donde concluye que la Administración Pública Municipal es la actividad que realiza el Gobierno Municipal, en la prestación de bienes y servicios públicos para satisfacer las necesidades; garantizando los derechos de la población que se encuentra establecida en un espacio geográfico, en los términos que prevén las disposiciones jurídicas que regulan la administración pública municipal".

**“Aplicación de multi-objetivos de solución a problemas de cartera de proyectos públicos con una valoración multidimensional de su impacto”** elaborado por Fernández Gonzales, Eduardo (2011), concluye que el Municipio es una persona jurídica, tiene un patrimonio propio, posee autonomía para gobernarse y administrar su hacienda pública, se integra por una población que habita en un territorio determinado, es la célula básica que conforma el tejido político, administrativo y territorial de las entidades federativas. Los recursos deben ser administrados de manera responsable por sus autoridades, en donde la población tiene un papel muy importante, ellos serán los que deciden la persona idónea para el manejo de los recursos y proyectos para el bienestar de la población.

**Guardia (2006) “Gerenciamiento Corporativo con benchmarking para la efectividad de los Gobiernos Locales”.** El autor resalta que no hay efectividad en los Gobiernos Locales, es decir falta cumplimiento de metas, objetivos y la misión institucional; por tanto, propone al gerenciamiento corporativo con benchmarking para solucionar dichos incumplimientos, incidiendo especialmente en la prestación de servicios y participación vecinal activa. En cumplimiento de la Ley de Derechos de Participación y Control ciudadano- Ley No. 26300; es necesario que los vecinos tengan un papel protagónico en varios eventos municipales, porque todo lo que hacen las municipalidades les incumbe directamente.

**Hernández (2008). “Gerenciamiento corporativo aplicado a los Gobiernos Locales: El Caso de la Municipalidad Provincial de Huaraz”.** En este trabajo el autor menciona la falta de eficiencia economía y efectividad de los gobiernos locales en el cumplimiento de su misión institucional por lo que propone al gerenciamiento corporativo como la alternativa para superar dicha problemática y hacer que las municipalidades cumplan su responsabilidad social con el vecindario.

## **5.2. Contrastación de la Hipótesis General**

Del trabajo de investigación titulado: “El Presupuesto Por Resultado “Ppr” Y Su Influencia En El Desempeño De Funciones Administrativas De Los Trabajadores De La Sub Gerencia De Presupuesto De La Municipalidad Provincial De Huanuco-2015”. Planteado la Hipótesis General: **“El Presupuesto Por Resultados “PPR”, influye significativamente en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015”.** Se ha demostrado a través de nuestra prueba de Hipótesis, que la Estrategia Presupuesto Por Resultado PPR influye significativamente en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores del área de presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco, es decir se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y aceptamos la hipótesis alterna  $H_a$ .

## CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación ha permitido cumplir con los objetivos planteados al mismo tiempo nos permite comprobar la hipótesis del trabajo basado en el esquema de Diseño de Investigación planteado, por ello se puede establecer las siguientes conclusiones:

El desarrollo de la investigación ha permitido cumplir con los objetivos planteados al mismo tiempo nos permite comprobar la hipótesis del trabajo basado en el esquema de Diseño de Investigación planteado, por ello se puede establecer las siguientes conclusiones:

1. El objetivo que persigue la presente tesis es determinar y analizar la influencia del Presupuesto Por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco, donde se ha demostrado en el punto  $t = 1.47$  ( $t$  hallada) se ubica a la derecha de  $t_c = 1,67$  ( $t$  crítica) que es la zona de rechazo. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, se concluyó que el Presupuesto Por Resultados “PPR” influye significativamente en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco existiendo indicios suficientes lo que nos permite comprobar la hipótesis general de la tesis.
2. El objetivo que persigue la presente tesis es analizar la influencia de la programación del Presupuesto Por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco, donde se ha demostrado que el 77,78% de los evaluados contestaron Si 7 ítems, tiene identificado la viabilidad de los programas intervinientes, como se observa en el cuadro N°01 y gráfico N°01. donde la hipótesis específica se afirmó que la Programación del Presupuesto Por Resultados “PPR” influyen

significativamente en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto.

3. En los resultados obtenidos del objetivo que persigue la presente tesis es analizar la influencia de la aprobación del Presupuesto Por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco, donde se ha demostrado que el 88.89% de los evaluados contestaron 8 Ítems, contestaron que si se identifica el responsable de su diseño e implementación, al programa a desarrollar, como se observa en el Cuadro N°05 y Gráfico N°05. donde la hipótesis específica se afirmó que la Programación del Presupuesto Por Resultados “PPR” influyen significativamente en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto.
4. En los resultados obtenidos del objetivo que persigue la presente tesis es analizar la influencia de la evaluación del Presupuesto Por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco, donde se ha demostrado que el 77.78% de los evaluados contestaron Si en 7 Ítems, evidencias de las revisiones y/o evaluaciones de las metas de los programas por la subgerencia como se observa en el Cuadro N°08 y Gráfico N°08.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a los objetivos planteados y al resultado de los datos sujetos a investigación obtenido durante el desarrollo del proyecto de tesis. Se pueden establecer las siguientes recomendaciones:

1. La presente tesis desarrollada en la Municipalidad Provincial de Huánuco, siendo una entidad pública que forma parte del Estado en el nivel local y que prestan determinados servicios a la población, se recomienda que deben utilizar de manera óptima esta estrategia Presupuesto por Resultados "PPR" por los trabajadores, para que cada una de los trabajadores se en marquen el cumplimiento de sus funciones y atribuciones.
2. En la Subgerencia de Presupuesto se recomienda para la aprobación presupuestaria, el personal debe de contar con los recursos logísticos necesarios para un trabajo eficiente para la ejecución de los programas presupuestales del "PPR".
3. En la Subgerencia de Presupuesto se recomienda que al personal se debe de capacitar de forma permanente y actualizada en el uso y aplicaciones de la estrategia del "PPR", por funcionarios del Ministerio de Economía y Finanzas, reflejándose en el cumplimiento de sus funciones administrativas.
4. En la Subgerencia de Presupuesto se recomienda contar con más personal calificado para el seguimiento y monitoreo de los Programas Presupuestales del Presupuesto Por Resultado "PPR" de la Municipalidad Provincial de Huánuco, reflejando en la calidad de gasto en su ejecución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Ávila y Zea (2003). Análisis Multivariado Aplicado a la Investigación, I Edición. Puno: EPG. UNA.
2. Arellano David (2001). Dilemas y Potencialidades de los Presupuestos orientados a Resultados. Límites del Gerencialismo en la reforma presupuestal. Buenos Aires, 2001 (CIDE, DT. DAP, México, 96)
3. Baresco de Prieto (1988). Las Técnicas de Investigación, Quinta Edición. EEUU: Scott.
4. Betty Alvarado y Eduardo Morón. "Perú, hacia un Presupuesto Por Resultados: Afianzando la transparencia y rendición de cuentas". Universidad Del Pacifico. 2008. Lima.
5. Carrasco Díaz, S. (2006) Metodología de la Investigación, I Edición. Lima: San Marcos.
6. Carlos Alcántara Vallejo (2011). Administración: Paradigmas y Nuevos Enfoques. Lima: ESAN.
7. Carranza Gutiérrez, Rubén (1999). Investigación Educativa, I Edición. Colombia: Guadalupe Santa Fe.
8. Castañeda Jiménez J. (2009) Metodología de la Investigación Científica, I Edición. México: Mc Graw Hill.
9. Comisión Europea (2010). Diplomado Sobre Gestión Por Resultados Módulo III: Presupuesto Por Resultados.
10. Flavio Ausejo (2010). Presupuesto Por Resultados y el Marco Institucional. -Lima: UCP.
11. Gordillo Agustín Alberto. (2013) Teoría General del Derecho Administrativo. Tomo VIII. Buenos Aires: Fundación del derecho Administrativo.
12. Implementación del Presupuesto por Resultados. Ministerio de Economía y finanzas - Plan de trabajo (2012). Lima.

13. Hernández Sampiere, R; Fernández Collado, C. y Bautista Lucio, Pilar (2010) Metodología de la Investigación, VII Edición: Mc Graw Hill.
14. Frederick Winslow Taylor (1987). "Principios de la Administración Científica, X Edición. Bogotá: El Ateneo.
15. Portocarrero Merino, E. (2010) Pautas Metodológicas Para Elaborar Proyecto de Tesis, I Edición. Huánuco: Universal. S.A.
16. Portillo Loayza M. (2003) Metodología de la Investigación Científica, I Edición. Lima: J. Gutemberg.
17. Shack, Nelson (2006). "Presupuestar en el Perú". Serie Gestión Pública. ILPES-CEPAL.
18. Universidad Nacional de Trujillo. Dirección de Posgrado en Ciencias Económicas. (2012). INADEP. Lima.

#### **DIRECCIONES ELECTRONICAS**

1. Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2012) (<http://www.mef.gob.pe/>) Sitio Web oficial del MEF; contiene información sobre la Metodología Presupuesto Por Resultados (consulta: 04 de Mayo).
2. [http://www.cad.org.pe/press/1107/ppt\\_trans\\_pres.pdf](http://www.cad.org.pe/press/1107/ppt_trans_pres.pdf)
3. <http://www.monografias.com/trabajos82/gerente-funciones/gerente-funciones2.shtml#ixzz4CVsQdjZX>
4. <https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>

# **ANEXOS**



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TITULO:** EL PRESUPUESTO POR RESULTADO “PPR” Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS TRABAJADORES DE LA SUB GERENCIA DE PRESUPUESTO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO-2015

**AUTOR:** Rocio Del Pilar MONTERO ALBORNOZ

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p><b>1.PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cómo influye el Presupuesto Por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015?</p> <p><b>2.SUB PROBLEMAS</b></p> <p>¿Cómo influye la Programación del Presupuesto por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la</p>	<p><b>1. OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar y analizar la influencia del Presupuesto Por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015.</p> <p><b>2.OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <p>Analizar la influencia de la Programación del Presupuesto por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015.</p> <p>Analizar la influencia de la aprobación del Presupuesto por Resultados “PPR” en el</p>	<p><b>1.HIPOTESIS GENERAL</b></p> <p>HG: El Presupuesto Por Resultados “PPR” influye significativamente en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015.</p> <p><b>2.SUB HIPOTESIS</b></p> <p>H1: La Programación del Presupuesto Por Resultados “PPR” influye significativamente en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015.</p>	<p><b>1.VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>Presupuesto Por Resultado</p> <p><b>2.VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Desempeño de Función Administrativa</p> <p><b>3.VARIABLE INTERVINIENTE</b></p> <p>Municipalidad Provincial de Huánuco-2015</p>	<p><b>1-</b> Programa de PPR</p> <p><b>2-</b> Aprobación de PPR</p> <p><b>3-</b> Evaluación del PPR</p>

<p>Municipalidad Provincial de Huánuco-2015?</p> <p>¿Cómo influye la aprobación del Presupuesto por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015?</p> <p>¿Cómo influye la evaluación del Presupuesto por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015?</p>	<p>desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015.</p> <p>Analizar la influencia de la evaluación del Presupuesto por Resultados “PPR” en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015.</p>	<p>H2: La Aprobación del Presupuesto Por Resultados “PPR” influye significativamente en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015.</p> <p>H3: la Evaluación del Presupuesto Por Resultados “PPR” influye significativamente en el desempeño de funciones administrativas de los trabajadores de la Sub Gerencia de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Huánuco-2015.</p>		
--	--	---	--	--

